

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2015/2016



TII

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM PAÍSES
AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA DAS MAIS RECENTES
ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

António Manuel Gonçalves Alexandre

CMG M



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM
PAÍSES AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA
DAS MAIS RECENTES ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO
CASO PORTUGUÊS**

CMG M António Manuel Gonçalves Alexandre

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**ESTRUTURAÇÃO E GESTÃO DE CARREIRAS EM
PAÍSES AMIGOS E ALIADOS. ANÁLISE COMPARATIVA
DAS MAIS RECENTES ALTERAÇÕES EM RELAÇÃO AO
CASO PORTUGUÊS**

CMG M António Manuel Gonçalves Alexandre

Trabalho de Investigação Individual do CPOG

Orientador: COR INF TIR Lúcio Agostinho Barreiros dos Santos

Pedrouços 2016



“Declaração de compromisso Anti Plágio

Eu, **António Manuel Gonçalves Alexandre**, declaro por minha honra que o documento intitulado **Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial General 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **03 de maio de 2016**

António Manuel Gonçalves Alexandre

“



Agradecimentos

O presente trabalho de investigação contou com a colaboração de ilustres oficiais, dos três ramos das Forças Armadas portuguesas, ao longo de todas as fases do percurso metodológico, a quem manifesto a minha profunda gratidão pela ajuda que me deram, sem a qual não teria sido possível a sua concretização.

Relevo, em particular, a permanente e cuidada atenção, o conselho avisado e a grande qualidade da assistência técnica e científica que me foi disponibilizada pelo meu orientador, Coronel de Infantaria Tirolino Barreiros dos Santos.

Agradeço, ainda, de modo muito especial, aos Diretores de Pessoal dos ramos, Contra-Almirante Novo Palma, Major-General Fonseca e Sousa e Major-General José Mata, o grande auxílio proporcionado à minha investigação.

Ao Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Dr. Alberto Coelho, e ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas, Brigadeiro-General Maurício Raleiras, manifesto o meu reconhecimento pelo suporte evidenciado.

Aos adidos militares da Alemanha, do Brasil, de França, de Espanha, dos Estados Unidos da América, da Holanda e do Reino Unido, agradeço o valioso contributo dado, facultando a informação solicitada.

Agradeço ao adido de defesa junto da Embaixada Portuguesa, em Madrid, Coronel José Serra, a excelente ligação com o Ministério da Defesa espanhol.

Aos camaradas auditores do Curso de Promoção a Oficial General 2015/16, manifesto o meu sentido apreço pela amizade, ajuda e ânimo que sempre me dispensaram.

Finalmente agradeço à minha mulher Maria João, à minha filha Joana e ao meu neto Afonso a cumplicidade, o incentivo, a motivação e a compreensão que sempre me manifestaram ao longo destes últimos meses, em que estive amiúde ausente.

Bem hajam.



Índice

Introdução	1
Introdução, enquadramento e justificação do tema.....	1
Objetivos da investigação	2
Questões da investigação	3
Breve síntese da metodologia da investigação.....	3
Organização do estudo.....	4
1. Enquadramento conceptual e normativo.....	5
1.1. Enquadramento conceptual. Breve revisão	5
1.1.1. A gestão de recursos humanos	5
1.1.2. Modelos de gestão.....	5
1.1.3. Impacto da gestão de recursos humanos nas organizações.....	9
1.1.4. Gestão de carreiras	11
1.1.4.1. A evolução do conceito de carreira.....	11
1.1.4.2. Carreiras organizacionais	12
1.1.4.3. Carreiras proteanas	13
1.1.4.4. Carreiras na administração pública.....	13
1.1.4.5. Carreiras militares	14
1.2. Enquadramento normativo da carreira militar nacional	15
1.2.1. Quadro legal de referência. Estruturação da carreira militar	15
1.2.2. Órgãos de gestão de recursos humanos dos ramos das Forças Armadas Portuguesas	20
1.2.3. Situação geral de efetivos	23
1.2.4. Principais práticas de gestão	23
1.2.5. Reflexões anteriores sobre modelos de carreira.....	24
1.3. Síntese conclusiva	26
2. Das alterações estatutárias às práticas de gestão. Estudo empírico	27
2.1. Metodologia seguida na investigação.....	27
2.2. Modelo de análise.....	29
2.3. Modelo atual de carreira.....	30
2.4. Principais alterações ocorridas	32
2.5. Impacto causado pelas principais alterações ocorridas	34
2.6. Mecanismos de gestão para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual ..	35



2.7. Parâmetros mais relevantes para análise e inclusão no estudo comparativo.....	36
2.8. Síntese conclusiva	36
3. Práticas e mecanismos de gestão de países amigos e aliados	38
3.1. Alemanha.....	38
3.2. Brasil	38
3.3. Espanha	39
3.4. Estados Unidos da América	39
3.5. França	40
3.6. Holanda	40
3.7. Reino Unido	41
3.8. Análise comparativa das principais práticas de gestão dos países amigos/aliados e de Portugal.....	42
3.9. Síntese conclusiva	46
4. Aplicabilidade ao caso português	47
4.1. Ajustamentos organizacionais	48
4.2. Desafios e construção de um modelo alternativo	52
4.3. Síntese conclusiva	57
Conclusões.....	59
Bibliografia.....	63

Índice de Apêndices

Apêndice A - Desenho atual da carreira de oficial das FFAA portuguesas	Apd A-1
Apêndice B - Questões para os adidos dos países amigos/aliados	Apd B-1
Apêndice C - Guião para as entrevistas em profundidade	Apd C-1
Apêndice D - Questionário “aberto”	Apd D-1
Apêndice E - Análise das entrevistas em profundidade realizadas	Apd E-1
Apêndice F - Análise das entrevistas aos DP dos ramos das FFAA portuguesas	Apd F-1
Apêndice G - Análise dos questionários.....	Apd G-1
Apêndice H - Grau de importância das alterações ocorridas.....	Apd H-1
Apêndice I - Práticas de gestão na Alemanha	Apd I-1
Apêndice J - Práticas de gestão no Brasil.....	Apd J-1
Apêndice K - Práticas de gestão em Espanha.....	Apd K-1
Apêndice L - Práticas de gestão nos Estados Unidos da América	Apd L-1



Apêndice M - Práticas de gestão em França.....	Apd M-1
Apêndice N - Práticas de gestão na Holanda.....	Apd N-1
Apêndice O - Práticas de gestão no Reino Unido	Apd O-1
Apêndice P - Aplicabilidade das práticas de gestão dos países ao caso português	Apd P-1

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de gestão de Taylor.....	6
Figura 2 - Modelo de gestão de Weber.....	7
Figura 3 - Modelo de gestão de Michigan	8
Figura 4 - Modelo de gestão de Harvard	9
Figura 5 - Melhores práticas de GRH.....	10
Figura 6 - Perspetiva contingencial	11
Figura 7 - Modelo de desenvolvimento de carreira.....	14
Figura 8 - Condições para o sucesso da reforma “Defesa 2020”	15
Figura 9 - Carreira com progressão vertical tradicional	17
Figura 10 - Carreira com opção por mobilidade horizontal	18
Figura 11 - Carreira com passagem à reserva por imposição.....	19
Figura 12 - Carreira com passagem à reserva por opção.....	20
Figura 13 - Órgão de GRH da Marinha.....	21
Figura 14 - Órgão de GRH do Exército.....	21
Figura 15 - Órgão de GRH da Força Aérea.....	22
Figura 16 - Percurso metodológico	29
Figura 17 - Modelo de análise	30
Figura 18 - Impacto causado pelas alterações estatutárias	34
Figura 19 - Estruturação e gestão de carreiras dos países amigos.....	47
Figura 20 - Modelo de gestão alternativo	57

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos da investigação.....	2
Tabela 2 - Questão central e questões derivadas	3
Tabela 3 - Efetivos de oficiais dos QP dos ramos, no ativo, em 1999 e em 2015.....	23
Tabela 4 - Principais dimensões da carreira de oficial das FFAA portuguesas	32
Tabela 5 - Principais alterações ocorridas	33



Tabela 6 - Potenciais novos mecanismos de gestão	35
Tabela 7 - Resumo da carreira de oficial das FFAA dos países amigos e aliados	45
Tabela 8 - Aplicação de medidas ao caso português vs implicações organizacionais	51
Tabela 9 - Respostas à entrevista de confirmação	54
Tabela 10 - Grau de aplicabilidade de medidas	55
Tabela 11 - Medidas aplicáveis ao caso português.....	56



Resumo

As transformações no contexto internacional conduziram a reestruturações nas Forças Armadas de vários países ocidentais, com consequências na estruturação e gestão da carreira dos oficiais.

Em Portugal, foi aprovado o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) que introduziu diversas alterações nas carreiras dos militares.

Definiu-se como objetivo geral avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas de gestão que têm sido utilizadas por Forças Armadas de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas no modelo de gestão de carreira dos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas portuguesas com o grau académico de mestre.

Optou-se por uma estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), apoiada num raciocínio do tipo indutivo, tendo sido utilizado um desenho de pesquisa do tipo comparativo (Freixo, 2012), em que a recolha de dados se baseou em entrevistas.

A resposta às questões da investigação permitiu edificar um construto integrado, sob a forma de modelo teórico de gestão de carreira, o qual, incorporando algumas das práticas de gestão utilizadas pelos países amigos e aliados, ajuda a operacionalizar as principais alterações decorrente da última versão do EMFAR (PCM, 2015).

Palavras-chave: Forças Armadas, estruturação e gestão de carreiras, *benchmarking*, estudo comparativo.



Abstract

The transformations that have occurred within the international context have led to the restructuring of the Armed Forces of several western countries, with the resultant impact on the structure and management of the career of the officers.

In Portugal, the new Statute of the Armed Forces Military (EMFAR) stipulates significant alterations of the military careers.

The general objective of this work is to evaluate, from a comparative study, referred to the portuguese case, the career management main practices used by the Armed Forces of allied and partner countries, thus contributing to operationalize the most significant alterations within the new career model for the Portuguese Armed Forces permanent staff that have a Master's degree.

A qualitative research strategy (Bryman, 2012) supported by and inductive method were followed, having also been used a comparative research design (Freixo, 2012) collecting data from interviews.

The questions of the research have been answered and a management model based on the current one has been suggested. This model comprises some of the management practices used by allied and partner countries and contributes to operationalize the most significant alterations brought by the new EMFAR (PCM, 2015).

Key-words: *Armed Forces, structuring and management careers, benchmarking, comparative research design.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ALF	-	Alferes
AP	-	Administração Pública
AR	-	Assembleia da República
BGEN	-	Brigadeiro-general
BR	-	Brasil
CAP	-	Capitão
CCS	-	<i>Career Commission Stage</i>
CEM	-	Chefes dos Estados-Maiores (dos ramos)
CEMC	-	Curso de Estado-Maior Conjunto
CFR	-	Capitão-de-fragata
CMG	-	Capitão-de-mar-e-guerra
COM	-	Comodoro
COR	-	Coronel
CPOG	-	Curso de Promoção a Oficial General
CPOS	-	Curso de Promoção a Oficial Superior
CTEN	-	Capitão-tenente
DIREC	-	Divisão de Recursos do EMGFA
DL	-	Decreto-Lei
DN	-	Defesa Nacional
DP	-	Diretores de Pessoal (dos ramos)
EESPUM	-	Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar
EMFAR	-	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EMGFA	-	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EN	-	Escola Naval
DGRDN	-	Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional
FCS	-	<i>Full Commission Stage</i>
FFAA	-	Forças Armadas
FR	-	França
GE	-	Alemanha
GERH	-	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GMAR	-	Guarda-marinha



GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
GT	-	Grupo de Trabalho (para a Reestruturação das Carreiras)
ICS	-	<i>Initial Commission Stage</i>
IESM	-	Instituto de Estudos Superiores Militares
IM	-	Instituição Militar
IUM	-	Instituto Universitário Militar
LDN	-	Lei de Defesa Nacional
LOBOFA	-	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LSM	-	Lei do Serviço Militar
MAJ	-	Major
MDP	-	<i>Management Development Program</i>
MB	-	Marinha Brasileira
MDN	-	Ministério da Defesa Nacional
MT	-	Mercado de Trabalho
NL	-	Holanda
OE	-	Objetivo Específico
OFSUP	-	Oficial Superior
OFGEN	-	Oficial General
OG	-	Objetivo Geral
PILAV	-	Quadro Especial de Pilotos Aviadores
PCM	-	Presidência do Conselho de Ministros
QC	-	Questão Central
QD	-	Questão Derivada
QE	-	Quadros Especiais
QP	-	Quadros Permanentes
RCLD	-	Regime de Contrato de Longa Duração
RH	-	Recursos Humanos
RN	-	<i>Royal Navy</i>
SP	-	Espanha
TCOR	-	Tenente-coronel
TEN	-	Tenente
TII	-	Trabalho de Investigação Individual
TS	-	Quadro Especial de Técnicos de Saúde



UK	-	Reino Unido
US	-	Estados Unidos da América
1TEN	-	Primeiro-tenente
2TEN	-	Segundo-tenente



Introdução

Introdução, enquadramento e justificação do tema

As transformações operadas no contexto geoestratégico internacional e no ambiente político, sociocultural e económico-financeiro de vários países ocidentais têm conduzido a constantes reestruturações nas respetivas Forças Armadas (FFAA), com impacto na gestão de recursos humanos (GRH) e na estruturação e gestão da carreira dos militares.

Interessa, pois, identificar que alterações estatutárias mais relevantes foram produzidas nos últimos anos em países amigos e que práticas e mecanismos associados à gestão de carreiras foram criados ou adaptados para fazer face a tais alterações.

No caso português, assume particular relevo analisar as principais alterações e o impacto subsequente que o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (PCM, 2015) veio introduzir na gestão das carreiras dos oficiais dos quadros permanentes (QP) das FFAA.

Através de um adequado estudo comparativo (multi-caso), importa determinar, ainda, que práticas e mecanismos de gestão adotados pelos países selecionados, no todo ou em parte, são passíveis de serem aplicados ao caso português, no sentido de ajudarem a operacionalizar as alterações provocadas pela aprovação do novo Estatuto de carreira.

O tema de investigação - “Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português” – insere-se na área científica da GRH, focando, em particular, a estruturação e a gestão das carreiras dos oficiais dos ramos das FFAA portuguesas.

A oportunidade desta investigação funda-se na importância que o tema assume para os militares das FFAA portuguesas e para a Instituição Militar (IM), atenta a alteração na estruturação e, sobretudo, na gestão das suas carreiras, provocada pela recente entrada em vigor do Decreto-Lei (DL) n° 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015).

O objeto da investigação foca-se na organização militar e, mais concretamente, nas práticas e/ou mecanismos de gestão adotados por países amigos e aliados aplicáveis, na totalidade ou em parte, à gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, atentas as mais recentes alterações estatutárias ocorridas.

Face à abrangência do objeto de estudo, o trabalho foi delimitado da seguinte forma:

- Centra-se na estruturação e gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre obtido num Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar (EESPUM);



- Cinge-se ao período de 1999 a 2015, anos de entrada em vigor dos dois últimos Estatutos de carreira;
- Os critérios de seleção dos países incluídos na investigação têm em conta fatores de proximidade geográfica e cultural e/ou de parceria em alianças; a investigação restringiu-se à Alemanha (GE), Brasil (BR), Espanha (SP), Estados Unidos da América (US) França (FR), Holanda (NL) e Reino Unido (UK);
- As potenciais práticas e/ou mecanismos de gestão dos países amigos e/ou aliados, passíveis de serem aplicados ao caso português, não serão consideradas se implicarem alterações significativas do atual EMFAR.

Objetivos da investigação

O propósito da investigação é traduzido no objetivo geral (OG) e nos objetivos específicos (OE) indicados na tabela seguinte.

Tabela 1 – Objetivos da investigação

Objetivo geral
Avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira que têm sido utilizados por FFAA de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas recentemente no modelo de carreira relativo aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre.
Objetivos específicos
OE1: Tipificar, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre.
OE 2: Identificar e analisar as principais alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL nº 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre.
OE 3: Identificar e analisar as práticas e/ou mecanismos de gestão que, recentemente, tiveram de ser implementados ou modificados em países amigos e aliados para dar resposta a alterações estatutárias ocorridas ao nível da estruturação de carreiras dos oficiais das respetivas FFAA.
OE 4: Comparar as realidades atualmente existentes ao nível das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de alguns países amigos e aliados e avaliar a sua aplicabilidade ao caso português.



Questões da investigação

Com base nas entrevistas exploratórias e nas leituras iniciais, e estabelecidos que foram os objetivos da investigação, foi definida a questão central (QC), orientadora do trabalho a desenvolver, e, no sentido de reunir os elementos necessários à sua resposta e delimitar o âmbito do estudo, foram formuladas quatro questões derivadas (QD), a seguir apresentadas.

Tabela 2 – Questão central e questões derivadas

Questão central
Que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira de países amigos e aliados podem ser aplicados ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?
Questões derivadas
QD 1: Quais são os principais parâmetros (variáveis) que definem, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?
QD 2: Quais as alterações estatutárias, decorrentes da publicação do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?
QD 3 : Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA?
QD 4: Até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podem ser aplicados ao caso português?

Breve síntese da metodologia da investigação

O presente trabalho aproxima-se de uma investigação aplicada, conduzida em conformidade com as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IESM, 2015c) e foi desenvolvido de acordo com as normas vigentes no Instituto Universitário Militar (IUM).

O estudo baseou-se numa estratégia de investigação qualitativa (Bryman, 2012), de natureza indutiva, seguindo um desenho de pesquisa do tipo comparativo (multicaso)



(Freixo, 2012), em que a recolha de dados se centrou na realização de entrevistas em profundidade, na resposta a inquéritos por questionário com perguntas abertas, na observação participante e na análise documental (Vilelas, 2009).

Organização do estudo

O presente trabalho de investigação é constituído pela introdução, por quatro capítulos e pelas conclusões.

A introdução compreende o enquadramento e justificação do tema, o objeto de estudo e sua delimitação, o objetivo geral e os objetivos específicos, a questão central e as questões derivadas, a metodologia da investigação e a organização do estudo, que agora se sintetiza.

No primeiro capítulo é efetuada uma revisão abrangente da literatura.

No segundo capítulo define-se, em termos genéricos, o modelo atual de carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre, obtido num EESPUM, e identificam-se as alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL nº 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015), com maior impacto na gestão das carreiras.

No terceiro capítulo são identificadas práticas e/ou mecanismos de gestão que tiveram que ser implementados ou modificados em países amigos e aliados, para dar resposta a alterações estatutárias ocorridas recentemente na estruturação das carreiras dos oficiais das respetivas FFAA. É feita, posteriormente, uma análise comparativa, neste âmbito, das realidades atualmente existentes ao nível desses países.

No quarto e último capítulo é avaliada a eventual aplicabilidade das práticas e/ou mecanismos de gestão utilizados nos países amigos e aliados ao caso português, terminando com uma primeira validação do modelo teórico proposto.

Nas conclusões apresenta-se uma síntese do trabalho, incluindo uma avaliação da investigação procurando determinar até onde os objetivos gerais e específicos foram atingidos, e quais as respostas às questões específicas e à questão central. Apresentam-se as reflexões finais do trabalho teórico e empírico, designadamente, os principais e mais relevantes resultados, o modelo de gestão de carreira que se sugere como alternativo e as respetivas implicações da sua adoção. Propõem-se, ainda, algumas recomendações a adotar, no âmbito organizacional e em futuras investigações.



1. Enquadramento conceptual e normativo

Neste capítulo apresenta-se uma abrangente, mas breve, revisão conceptual contextualizadora, focando, em particular, os seguintes tópicos: evolução do conceito de GRH; modelos de GRH; impacto da GRH nas organizações; gestão de carreiras; carreira militar nacional.

1.1. Enquadramento conceptual. Breve revisão

1.1.1. A gestão de recursos humanos

Bilhim (2004, p. 37, 38) considera que há um padrão de evolução da GRH ao longo do tempo, que designa por “ciclo de vida da GRH”, e que se estende desde o início do século XX até aos dias de hoje. Na primeira etapa desse ciclo, designada por fase administrativa, que vigorou até aos anos quarenta do século passado, as organizações ocupavam-se essencialmente de questões administrativas e regulamentares.

Emergiram, depois, as teorias organizacionais clássicas e, mais tarde, surgiu o movimento das relações humanas, defendido, entre outros, por Elton Mayo. Nesta nova fase, as organizações reconhecem o papel das pessoas e procuram implementar processos de trabalho que sejam do seu agrado (Bilhim, 2004).

A fase da gestão integrada vigorou a partir dos anos sessenta, como forma de conciliar as necessidades das pessoas e das organizações, e “[...] alimentou-se das teorias do desenvolvimento organizacional, com origem nos EUA e na Europa” (Bilhim, 2004, p. 39). Não tinha, ainda, impacto ao nível mais elevado, mas começou a assumir alguma equiparação relativamente às demais funções tradicionais de gestão das empresas.

A função gestão estratégica de recursos humanos (GERH) emergiu do pensamento do final dos anos oitenta, mas que ainda hoje se mantém em vigor, que afirmava que a vantagem competitiva das empresas apenas seria alcançada por intermédio das pessoas, atenta “a criatividade, inovação e o potencial que representam” (Bilhim, 2004, p. 36). Esta nova fase passou a encarar as pessoas como “recurso competitivo de inegável valia”, colocando-o mesmo ao nível estratégico, e promoveu o seu alinhamento com as atividades das empresas, para a prossecução dos objetivos organizacionais (Bilhim, 2004, p. 40).

1.1.2. Modelos de gestão

Os modelos de gestão de Taylor, de Weber, de Michigan e de Harvard, a seguir apresentados, vigoraram ao longo das diferentes fases da GRH anteriormente referidas.



O modelo de Taylor, que ficou conhecido como organização científica do trabalho, foi implementado no final do século XIX.

Taylor defendia que competia aos dirigentes a organização do trabalho. Aos trabalhadores deveria ser ministrada formação/treino para melhor executarem as suas tarefas. Em relação às normas e procedimentos, introduziu o controlo com o objetivo de garantir que o trabalho era devidamente executado e elegeu o método científico como o mais adequado para que os resultados esperados fossem alcançados (Lopes, 2012, pp. 73-74).

Os princípios e práticas fundamentais do modelo de Taylor podem ser observados na figura 1.

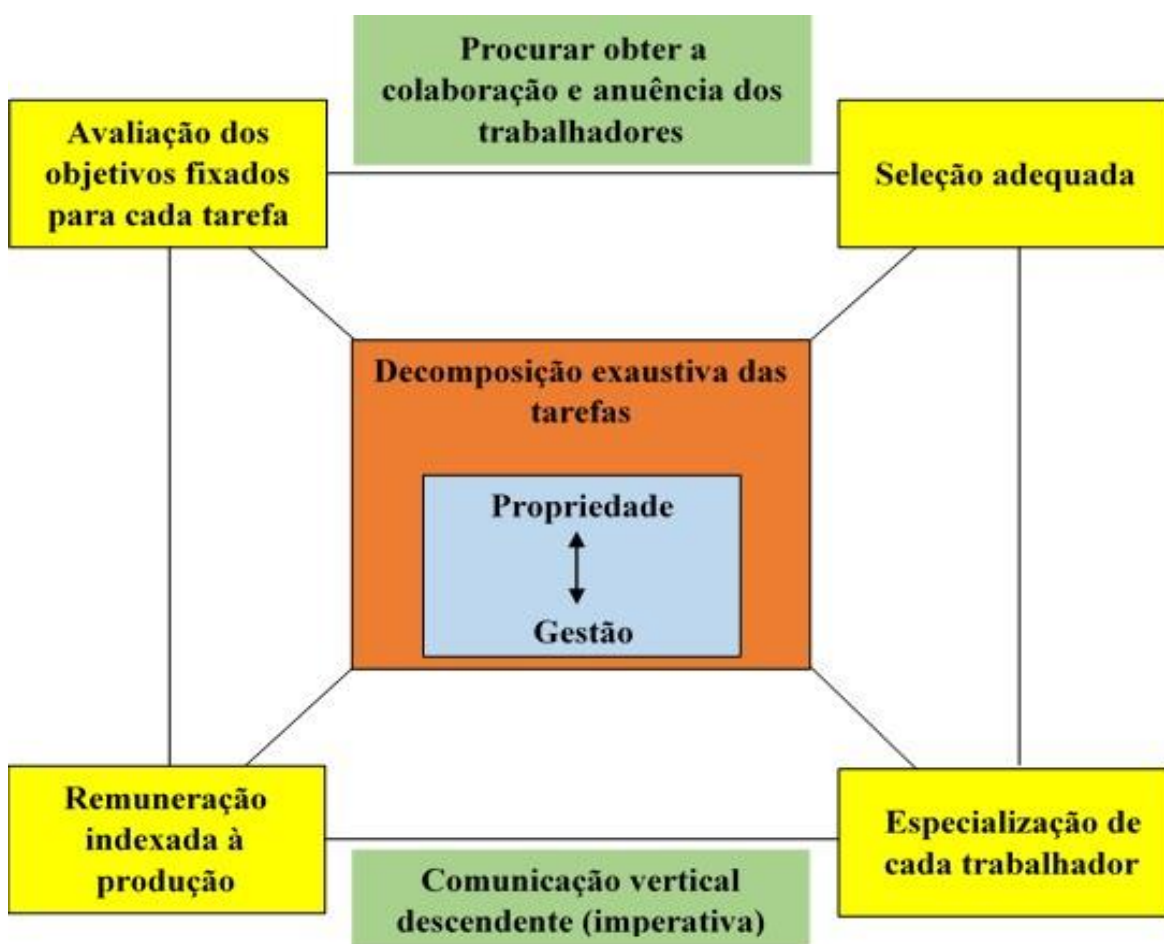


Figura 1 – Modelo de gestão de Taylor

Fonte: Lopes (2012)

O modelo de Weber surgiu como resposta à alteração do contexto socioeconómico no início do século XX, marcado pela evolução acelerada da industrialização (Lopes, 2012, p. 67).



As características deste modelo são: o princípio da confiança, subjacente à ideia de que as decisões são individuais; o princípio da responsabilidade coletiva; o princípio da cidadania; as dimensões coletiva e unipessoal; a comunicação; os quatro pilares tradicionais da GRH (recrutamento, avaliação, formação e remuneração) (Lopes, 2012, pp. 67-70).

A figura 2 mostra a estrutura deste modelo.



Figura 2 - Modelo de gestão de Weber

Fonte: Lopes (2012)

Segundo Gomes (2008 cit. por Machado, et al., 2014), há dois modelos teóricos dominantes da GERH: o modelo de Michigan e o modelo de Harvard.

No modelo de Michigan, também conhecido por *Hard*, os colaboradores constituem-se como simples meios para que os objetivos organizacionais possam ser cabalmente atingidos. Nestas circunstâncias, torna-se premente exercer um apertado controlo sobre eles e disponibilizar-lhes a formação necessária, tendente a melhorar o seu desempenho, individual e coletivo. Neste modelo, a retenção de trabalhadores assume menos



preponderância quando cotejada com a contratação de novos colaboradores que garantam maior eficiência e eficácia (Machado, et al., 2014, pp. 93-94).

A figura 3 mostra a estrutura deste modelo.



Figura 3 - Modelo de gestão de Michigan

Fonte: Machado, et al., 2014, adaptado de Fombrun, Tichi & Devanna (1984)

No modelo de Harvard, ou *Soft*, as pessoas estão mais ativamente envolvidas com os objetivos das instituições em que estão inseridas. O modelo permite que os colaboradores se empenhem, autorregulem e manifestem os comportamentos mais adequados para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. O desenvolvimento organizacional é alcançado, sobretudo, através da valorização do potencial humano das pessoas e da capacidade para trabalharem em equipa, pelo que a retenção de colaboradores se constitui, neste caso, como fator preponderante (Machado, et al., 2014, p. 94).

A figura 4 mostra a estrutura do modelo de Harvard.



Figura 4 – Modelo de gestão de Harvard

Fonte: Machado, et al., 2014, adaptado de Lawrence, Quinn-Mills & Waltson (1984)

1.1.3. Impacto da gestão de recursos humanos nas organizações

Segundo Cunha, et al. (2012, p. 71), têm sido genericamente adotadas duas perspectivas na concretização da contribuição da GRH para os resultados das organizações: a universalista e a contingencial.

A perspectiva universalista defende que determinadas práticas de GRH são mais eficazes, conduzindo a melhores resultados organizacionais, independentemente do contexto em que são aplicadas, podendo, em determinadas circunstâncias, ser usadas diversas práticas simultaneamente (Delery & Doty, 1996 cit. por Machado, et al., 2014, p. 96). Contudo, a articulação entre as diferentes práticas revela-se, por vezes, difícil, podendo mesmo dar origem a resultados indesejáveis, se houver manifesta incompatibilidade entre elas (Machado, et al., 2014, p. 97).

A figura 5 mostra um conjunto de autores que defendem esta perspectiva e algumas das correspondentes melhores práticas.



Figura 5 – Melhores práticas de GRH

Fonte: Machado, et al., 2014, adaptado de Gomes, et al. (2008)

Nos últimos anos, porém, tem vindo a ganhar preponderância uma outra perspetiva que refere que as práticas de GRH devem ser, sobretudo, “ajustadas às estratégias das organizações e ao contexto em que estas desenvolvem as suas atividades” (Cunha, et al., 2012, p. 72).

Trata-se da abordagem contingencial que defende, em concreto, que a GRH é influenciada por variáveis diversas e que a sua eficácia “[...] reside menos na aplicação de práticas isoladas e mais no recurso a conjuntos de práticas consistentes e complementares entre si [...]” (Machado, et al., 2014, p. 98), o que implica a necessidade de alinhamento (vertical e horizontal) das práticas de GRH com a estratégia da organização.

O alinhamento vertical tem como finalidade estabelecer a ligação entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores (Delery & Doty, 1996 cit. por Machado, et al., 2014, p. 99). Já o alinhamento horizontal diz respeito ao ambiente interno da organização e tem em vista ligar os diferentes atributos do sistema de GRH (Machado, et al., 2014, p. 99).

A figura 6 explicita os alinhamentos mencionados.

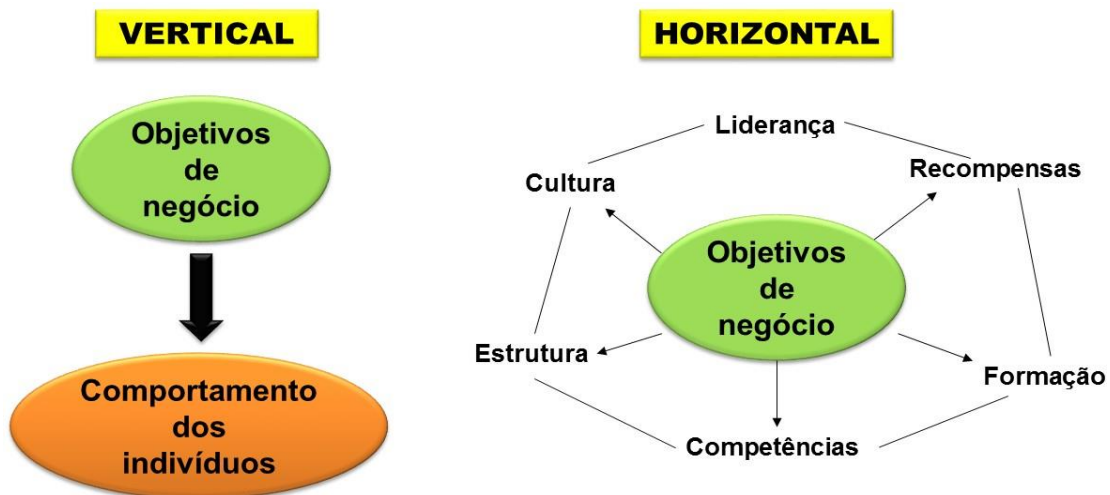


Figura 6 – Perspetiva contingencial

Fonte: Machado, et al. (2014)

1.1.4. Gestão de carreiras

As bases para o estudo das carreiras nasceram com a escola de administração científica, de Taylor, no final do século XIX. As influências desta escola estenderam-se até aos anos sessenta do século XX, tendo-se alterado em função do “aumento da complexidade das empresas, da expansão dos mercados e de um maior estímulo à reflexão sobre modos de vida” (Dutra, 2010, p. 3). Mas foi só na década de oitenta que se generalizaram as discussões sobre práticas de gestão de carreiras, tanto por parte das pessoas, como por parte das organizações. Na atualidade, marcada por uma conjuntura de grande incerteza e ambiguidade, com arquiteturas organizacionais e de negócios de complexidade crescente, “[...] a compreensão da carreira não está apenas condicionada às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores” (Dutra, 2010, p. 4).

1.1.4.1. A evolução do conceito de carreira

O conceito de carreira, associado às organizações e às pessoas, tem sofrido algumas mutações, particularmente desde a segunda metade do século passado.

Na abordagem tradicional, podem destacar-se três pontos que definem este conceito: o primeiro é a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização; o segundo é a associação de carreira a uma profissão; o terceiro é o pressuposto de uma estabilidade ocupacional até à aposentação (Martins, 2010, pp. 27-28).

Hall (1976, cit. por Dutra, 2012, p. 17) entende a carreira como sendo um conjunto sequencial de atitudes, comportamentos e experiências ao longo da vida. Para Maanen (1977,



p. 1), o conceito de carreira está associado a um conjunto continuado de experiências separadas, mas relacionadas entre si durante a vida da pessoa. As definições de Hall e Maanen apresentam o conceito de carreira como fruto do arbítrio individual, apenas, não considerando as variáveis impostas pelas empresas e pela sociedade (Dutra, 2012, p. 17).

Todavia, o conceito de carreira cunhado por London e Stumph (1982, cit. por Dutra, 2012, p. 17), já inclui as organizações, uma vez que associa as motivações e aspirações dos indivíduos com as expectativas das empresas e da sociedade. Interagem aqui perspetivas diferentes: das pessoas, que englobam os seus interesses e experiência profissional; das organizações, que englobam políticas, procedimentos e decisões ligadas a ocupações, compensações e movimento dos colaboradores. Estas perspetivas são, tentativamente, conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajustamento, desenvolvimento e mudança.

Esta conciliação é realçada por Schein (1978, p. 2), para quem a perspetiva de desenvolvimento de carreira deve estar focada na interação permanente entre o indivíduo e a organização.

Ainda para Schein (1993, p. 21), no decurso da evolução da carreira, a pessoa interioriza e desenvolve ideias que lhe permitem responder a questões chave, designadamente: quais são os meus talentos, perícias, áreas de competência, forças e fraquezas, o que me motiva, quais são as minhas necessidades, orientações e objetivos, quais são os meus valores, estarei a desempenhar funções que sejam congruentes com esses valores? As respostas a estas questões estão na base da criação do conceito de “âncoras de carreira” que podem ser definidas como “as necessidades que em cada carreira atingem maior prioridade, e relativamente às quais a pessoa não pode ceder, caso não possam ser todas supridas” (Schein, 1993, p. 24). O autor identifica, em concreto, oito tipos diferentes de âncoras de carreira, que variam entre competências técnicas e a segurança e estabilidade (Schein, 1993, p. 26).

1.1.4.2. Carreiras organizacionais

Segundo Arthur e Rousseau (1996 cit. por Dutra, 2010, p. 20), as carreiras organizacionais foram predominantes nos anos oitenta do século passado, perdendo preponderância a partir dos anos noventa. Estavam associadas às grandes organizações existentes, tendo sido “concebidas para revelar um único cenário de emprego” com as seguintes características (Arthur e Rousseau, Inkson e Pringle, 1996, 1999 cit. por Dutra, 2010, p.19): “ambiente estável e não dinâmico; economia subordinada às grandes firmas;



interdependência entre empresa e pessoa; carreiras para toda a vida; empreendimento visto como opção e não um elemento necessário no comportamento das pessoas; empregados considerados parte da organização; estruturas de carreira predeterminadas pelas empresas”.

No presente, porém, a maioria das organizações já não tem capacidade para disponibilizar carreiras vitalícias, o que tem dado origem ao “aparecimento de novas visões sobre carreiras” (Dutra, 2010, p. 20).

1.1.4.3. Carreiras proteanas

O conceito de carreira proteana, apresentado por Hall (2002 cit. por Martins, 2010, p. 28), surge precisamente como “contraponto à carreira organizacional pura, estruturada no tempo e no espaço”. O que está subjacente a este conceito é a possibilidade de ser disponibilizada margem de manobra para que a pessoa, dentro da organização, possa formular opções relacionadas com o desenvolvimento da sua carreira e tomar decisões, em estreita ligação com a estrutura. As escolhas são pessoais e buscam a autorrealização e o sucesso, que é mensurável internamente. A carreira proteana pode, ainda, por decisão da pessoa, ser redirecionada, de modo a ter em conta novas necessidades, entretanto surgidas (Martins, 2010, p. 29).

Segundo Hall (2002 cit. por Dutra, 2010, p. 15), a carreira proteana apresenta como principais características alterações frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção e habilidade para aprender, para redirecionar a carreira ou para construir relações.

1.1.4.4. Carreiras na administração pública

Na administração pública (AP) portuguesa distinguem-se dois tipos de GRH: o sistema de carreira e o sistema de emprego. O sistema de carreira caracteriza-se pelo facto de os funcionários públicos serem recrutados para uma carreira, sendo promovidos de harmonia com determinado estatuto regulamentar; a entrada obedece a pré-requisitos e as condições de trabalho, remuneração e reforma estão previstas legalmente. No sistema de emprego os funcionários não são admitidos para uma carreira, mas para um trabalho particular, e as condições são reguladas por contratos de trabalho (Rocha, 2005, p. 175).

O sistema de carreira apresenta a seguinte tipologia: carreiras do regime geral, que incluem as carreiras da administração central e local; carreiras do regime especial, de que são exemplos as carreiras da administração hospitalar e prisional; corpos especiais, onde se incluem as carreiras militares (Rocha, 2005, pp. 179-180).



Em 2008 foi aprovado o regime de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Este diploma veio, nos anos subsequentes, a sofrer algumas alterações, culminando com a publicação, em junho de 2014, da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (AR, 2014a).

1.1.4.5. Carreiras militares

Os conceitos relacionados com padrões de experiências ao longo do tempo, atitudes e comportamentos das pessoas, perceções e autoconstruções, pressões endógenas e exógenas criadas nos indivíduos, dinâmicas que resultam das expectativas e interações entre as pessoas e as organizações e opções próprias dentro da organização, são características que definem as estruturas organizacionais hierarquizadas, nas quais a IM se insere.

Tomando como exemplo o conceito de carreira dinâmica de Schein, baseado num modelo de organização tridimensional (1978, p. 37), podemos, com as devidas adaptações, ajustá-lo ao desenho de carreira de oficial das FFAA portuguesas. De facto, esta carreira desenvolve-se segundo um modelo assente em três eixos de uma estrutura piramidal, da base para o topo, conforme mostra a figura 7.

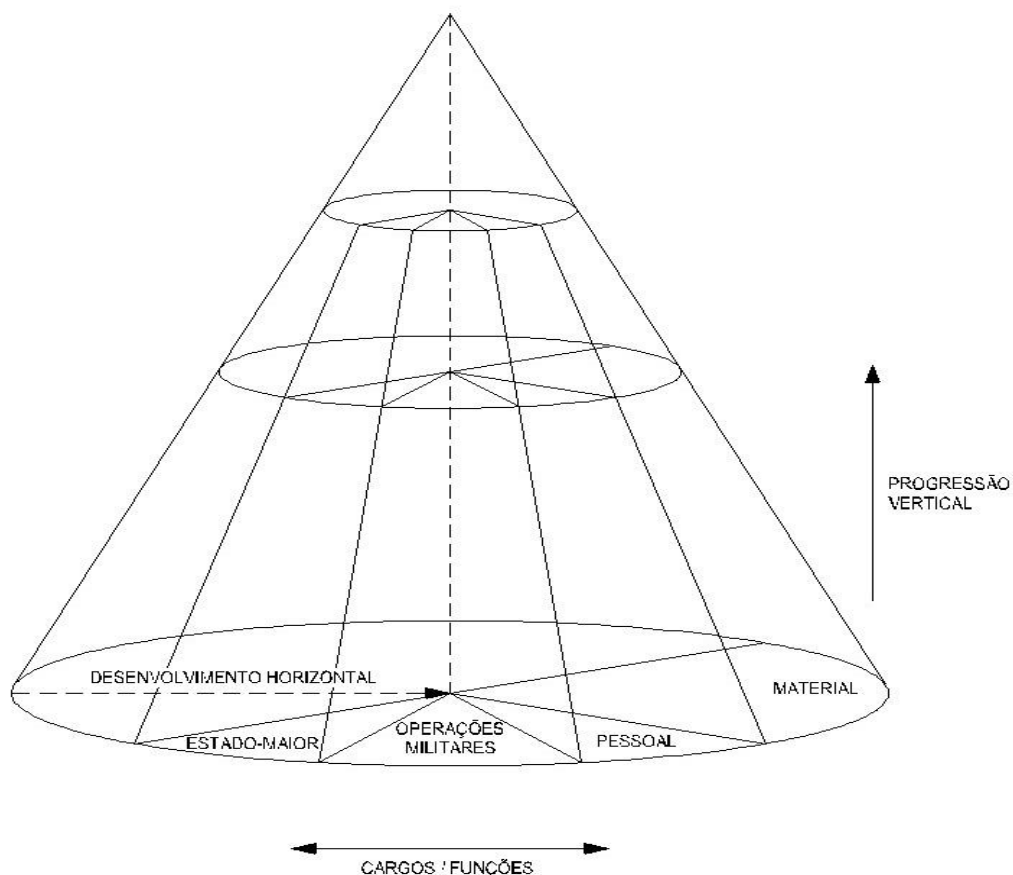


Figura 7 – Modelo de desenvolvimento de carreira

Fonte: Adaptado de Schein (1978)



O modelo apresenta as seguintes características: **progressão** (mobilidade) **vertical**, desempenho de **cargos** / exercício de **funções** e progressão (**desenvolvimento**) **horizontal**.

Os três níveis apresentados podem significar momentos diferentes da carreira: o mais baixo da estrutura até primeiro-tenente (1TEN) / capitão (CAP); o intermédio em oficial superior (OFSUP); o último em oficial general (OFGEN). A carreira desenvolve-se do nível mais baixo para o topo, seguindo uma progressão em espiral, em que nos períodos considerados os oficiais vão sendo promovidos (movimento vertical) e desempenhando diversos cargos e exercendo funções em diferentes áreas (movimento em espiral). O terceiro eixo (movimento para o centro) corresponderá ao deslocamento horizontal dentro de uma área específica (o grau de especialização é, neste caso, muito elevado).

1.2. Enquadramento normativo da carreira militar nacional

1.2.1. Quadro legal de referência. Estruturação da carreira militar

O propósito da reforma estrutural “Defesa 2020” consiste em implementar um modelo de gestão alinhado com o Programa do XIX Governo, com vista a “obter ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo” (PCM, 2013b). O sucesso desta reforma passa, assim, por racionalizar a despesa militar, melhorando a articulação entre os ramos das FFAA, e por incrementar a eficiência na utilização de recursos, de acordo com a filosofia apresentada na figura 8.



Figura 8 – Condições para o sucesso da reforma “Defesa 2020”

Fonte: Coelho (2015)



A racionalização da despesa militar deve ser obtida por duas vias (PCM, 2013b):

- Reorganizando e racionalizando o Ministério da Defesa Nacional (MDN) e a estrutura superior das FFAA;
- Racionalizando os RH das FFAA.

As medidas que constituem as orientações fundamentais da Política de Defesa Nacional que estiveram na origem desta reforma estrutural, encontram-se, a montante, no novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (PCM, 2013a).

A jusante, a reforma “Defesa 2020” teve impacto decisivo em inúmeros diplomas legais relacionados com a Defesa Nacional (DN) e as FFAA, designadamente:

- A Lei Orgânica nº 5/2014, de 29 de agosto (AR, 2014b), que procede à primeira alteração à Lei de Defesa Nacional (LDN), aprovada pela Lei Orgânica nº 1-B/2009, de 7 de julho (AR, 2009b);
- A Lei Orgânica nº 6/2014, de 1 de setembro (AR, 2014c), que procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), aprovada pela Lei Orgânica nº 1-A/2009, de 7 de julho (AR, 2009a);
- A Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na DN e nas FFAA, aprovada pelo despacho n.º 7527 -A/2013, de 31 de maio, (MDN, 2013), que estabelece a revisão do EMFAR, considerando a necessidade da adaptação do Estatuto à nova macroestrutura das FFAA e à preconizada racionalização dos efetivos militares;
- Os diplomas orgânicos do MDN, do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) (PCM, 2014a) e dos ramos: Marinha (PCM, 2014b), Exército (PCM, 2014c) e Força Aérea (PCM, 2014d);
- O DL nº 90/2015, de 29 de maio (PCM, 2015), que aprova o novo EMFAR, e que entrou em vigor em 1 de julho de 2015.

Estruturação da carreira militar

A carreira militar consiste, em termos gerais, no “conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (PCM, 2015). É influenciada por fatores exógenos às FFAA, tais como restrições orçamentais, congelamentos das promoções, redução de efetivos ou alterações estatutárias, e por fatores endógenos, como são as colocações, a formação contínua, a avaliação do desempenho ou a gestão das promoções.



O apêndice A apresenta o desenho atual de carreira de oficial das FFAA portuguesas, que pode, todavia, ser decomposto em diferentes perfis. As figuras 9 a 12 mostram os mais comuns: progressão vertical tradicional, mobilidade horizontal, transição para a reserva por imposição e transição para a reserva por opção.

A figura 9 apresenta o perfil de desenvolvimento típico de carreira de oficial, desde o ingresso na categoria, passando pelos postos de capitão-de-fragata (CFR)/tenente-coronel (TCOR) e capitão-de-mar-e-guerra (CMG)/coronel (COR), até OFGEN. Contempla o provimento de cargos, o exercício de funções tipificados para cada posto e classe/arma/serviço/especialidade e a progressão vertical, consubstanciada em promoções.

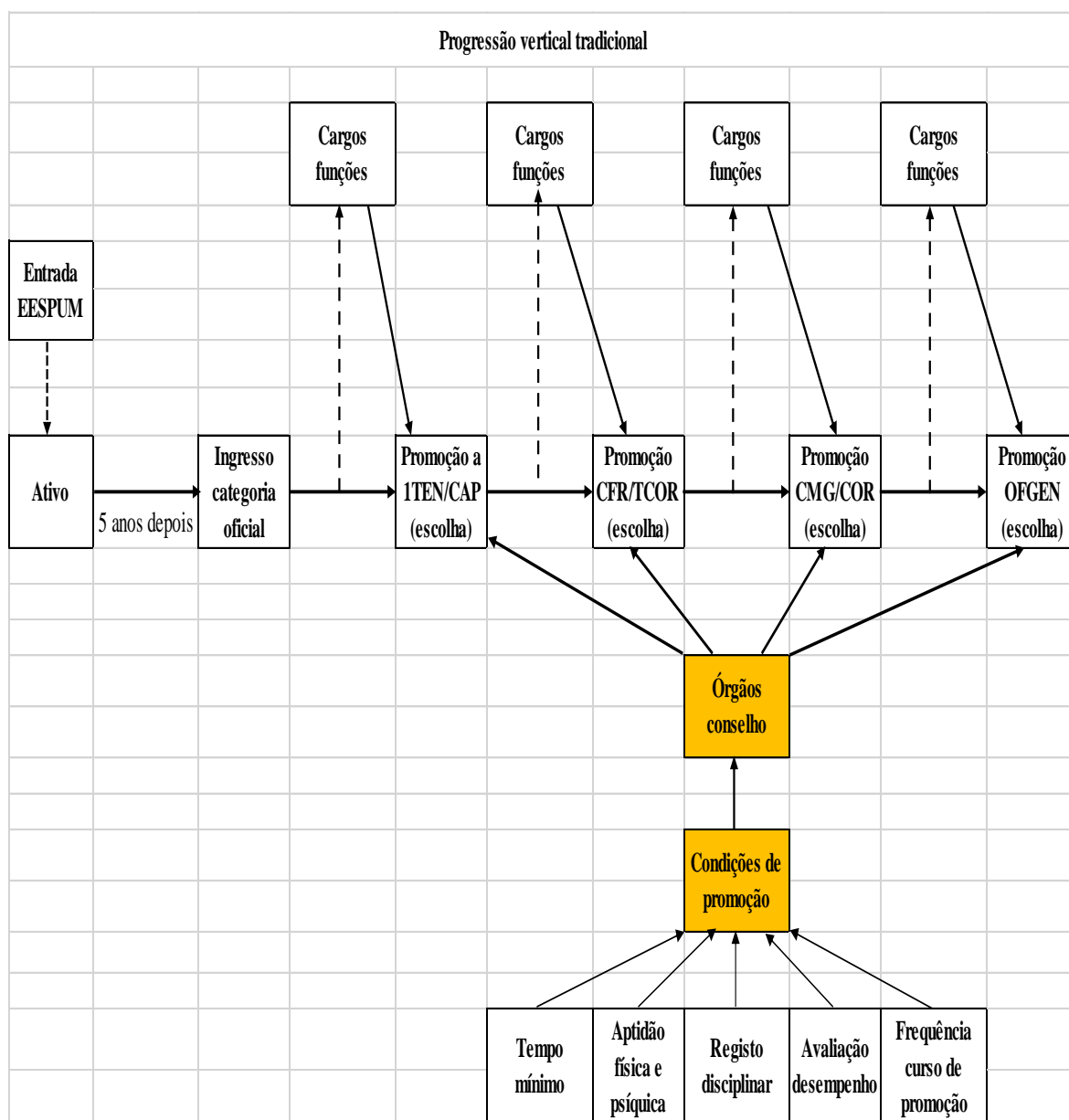


Figura 9 – Carreira com progressão vertical tradicional

Fonte: Diagrama construído a partir do EMFAR (2015)



A figura 10 apresenta o desenvolvimento de carreira caracterizado pela mobilidade horizontal. Sendo este um conceito novo, previsto no atual EMFAR, mas não estando ainda operacionalizado, a opção por uma carreira deste tipo implicará uma adesão por parte dos militares interessados. A transição poderá ocorrer, em princípio, em qualquer patamar da carreira de oficial até CMG/COR.

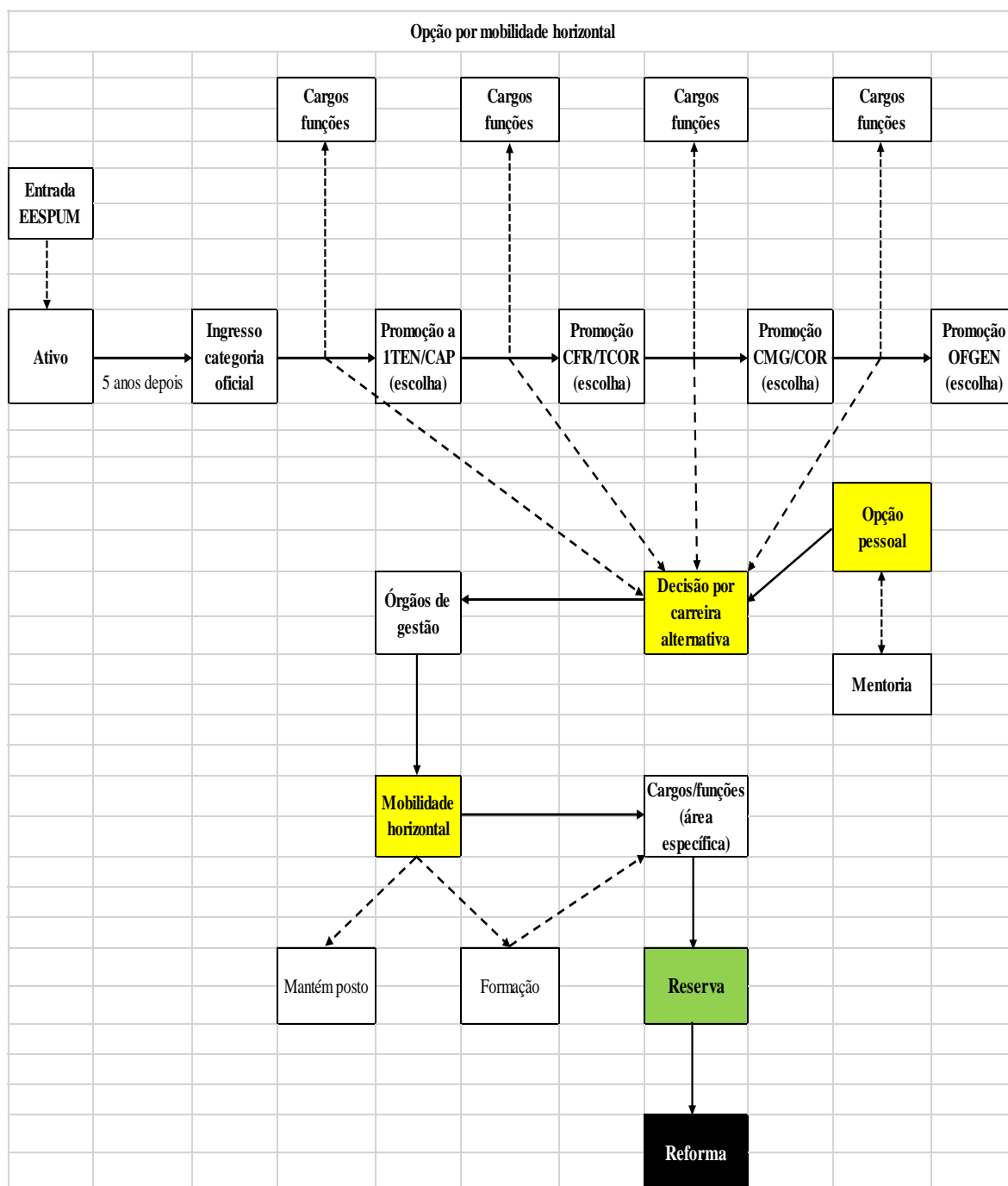


Figura 10 – Carreira com opção por mobilidade horizontal

Fonte: Diagrama construído a partir do EMFAR (2015)



A figura 11, baseando-se no desenvolvimento de carreira tradicional, pretende identificar os pontos em que a transição para a situação de reserva é estatutariamente imposta.

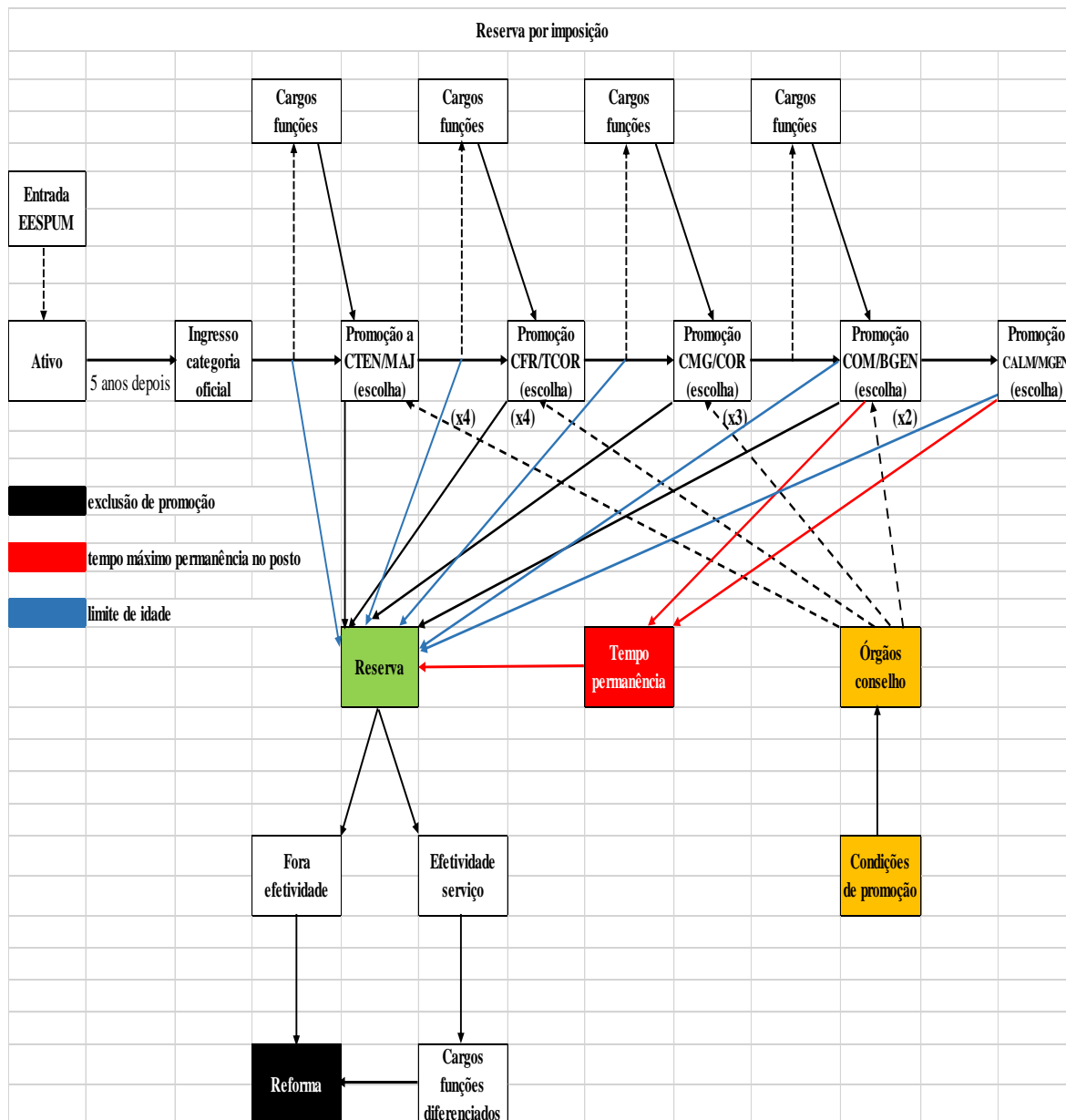


Figura 11 – Carreira com passagem à reserva por imposição

Fonte: Diagrama construído a partir do EMFAR (2015)

A figura 12 apresenta como ponto de partida o desenvolvimento de carreira tradicional e incorpora uma decisão individual de transição para a situação de reserva. Com a entrada em vigor do novo EMFAR, tal só poderá ocorrer quando o oficial tiver completado 55 anos de idade e 40 anos de tempo de serviço militar.

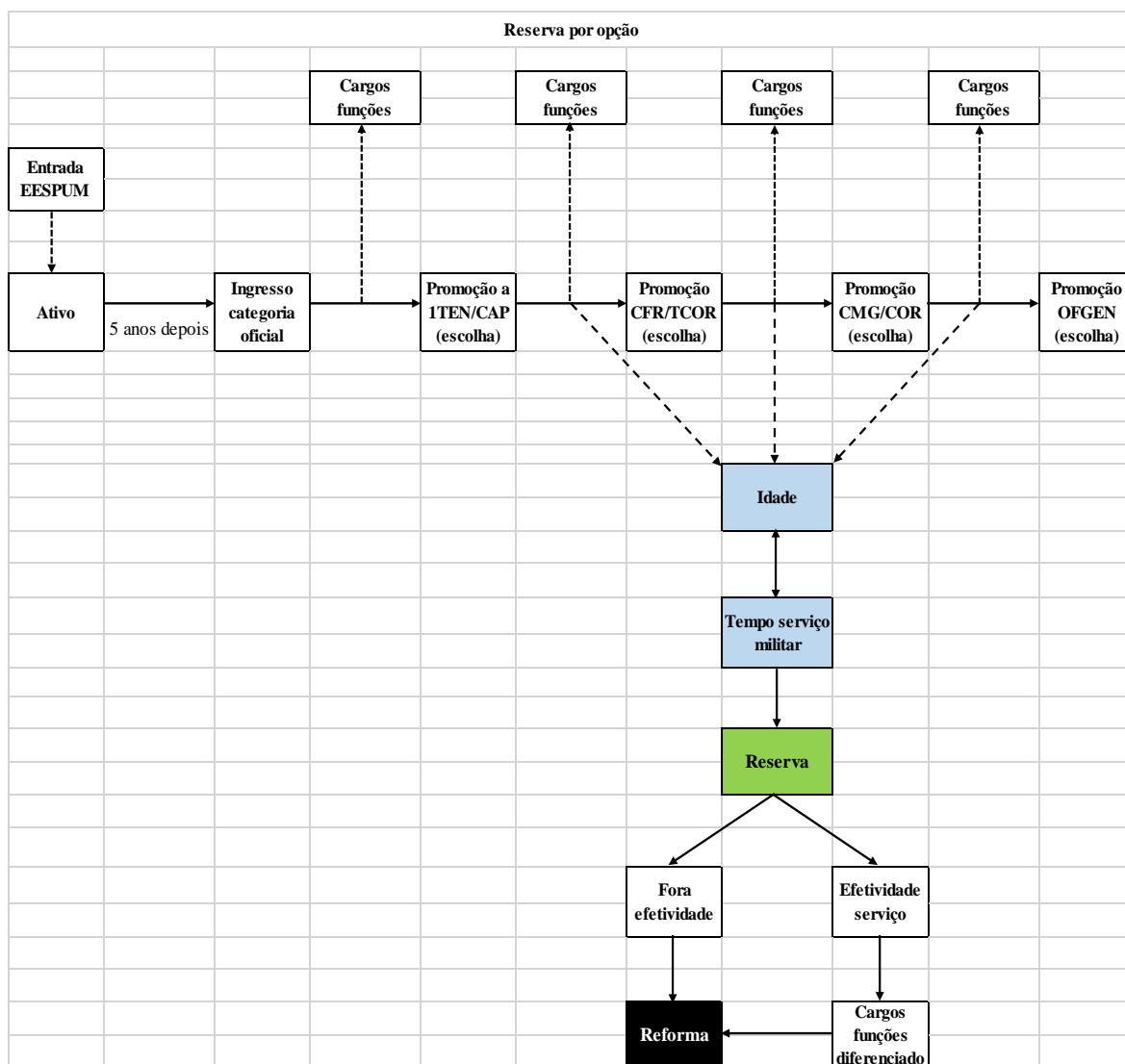


Figura 12 – Carreira com passagem à reserva por opção

Fonte: Diagrama construído a partir do EMFAR (2015)

1.2.2. Órgãos de gestão de recursos humanos dos ramos das Forças Armadas Portuguesas

Os órgãos centrais de administração e direção dos ramos das FFAA portuguesas têm caráter funcional e visam assegurar a direção de áreas específicas essenciais, entre as quais a GRH. A Superintendência do Pessoal, o Comando do Pessoal do Exército e o Comando de Pessoal da Força Aérea, têm por missão assegurar a execução de atividades no domínio da administração dos RH. As Direções de Pessoal da Marinha e da Força Aérea e a Direcção de Administração de Recursos Humanos do Exército são os órgãos de GRH dos ramos.

A Direção de Pessoal da Marinha, na dependência da Superintendência do Pessoal, compreendia 227 militares, no final de 2015, distribuídos pela estrutura orgânica apresentada na figura 13.

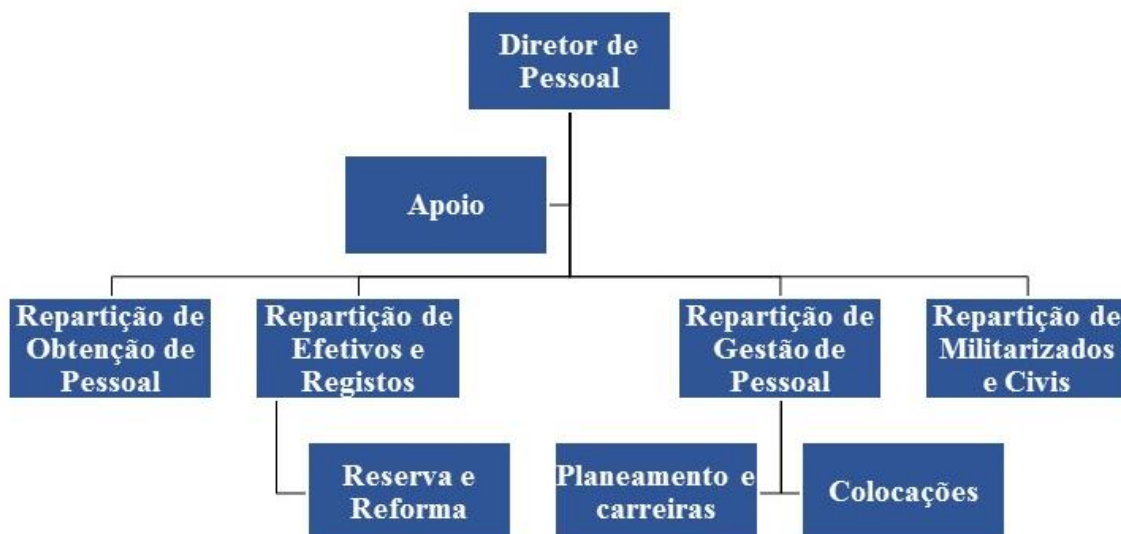


Figura 13 – Órgão de GRH da Marinha

Fonte: Adaptado de Palma (2015)

A Direção de Administração de Recursos Humanos, na dependência direta do Comando do Pessoal do Exército, era constituída, no final de 2015, por 251 militares. A estrutura orgânica é apresentada na figura 14.

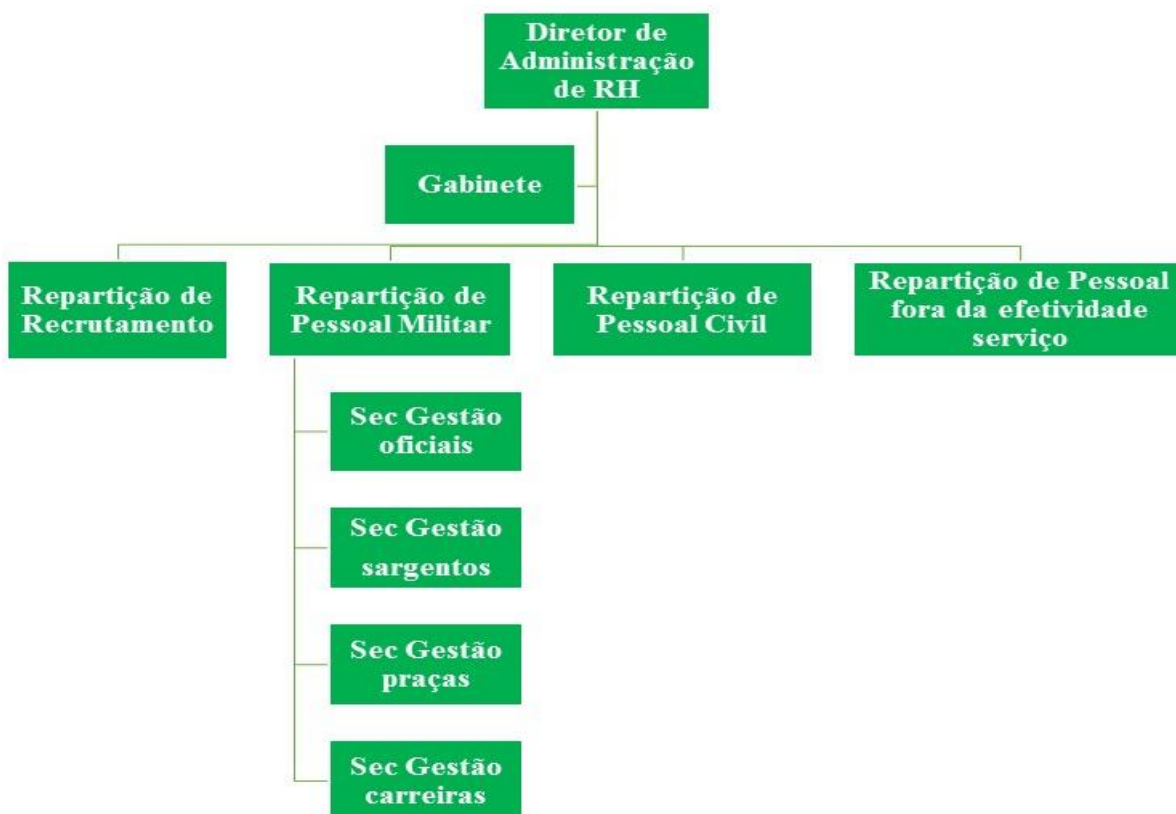


Figura 14 – Órgão de GRH do Exército

Fonte: Adaptado de Sousa (2015)



A Direção de Pessoal da Força Aérea, na dependência hierárquica do Comando de Pessoal da Força Aérea, compreendia 57 militares, no final de 2015, distribuídos pela seguinte estrutura orgânica:

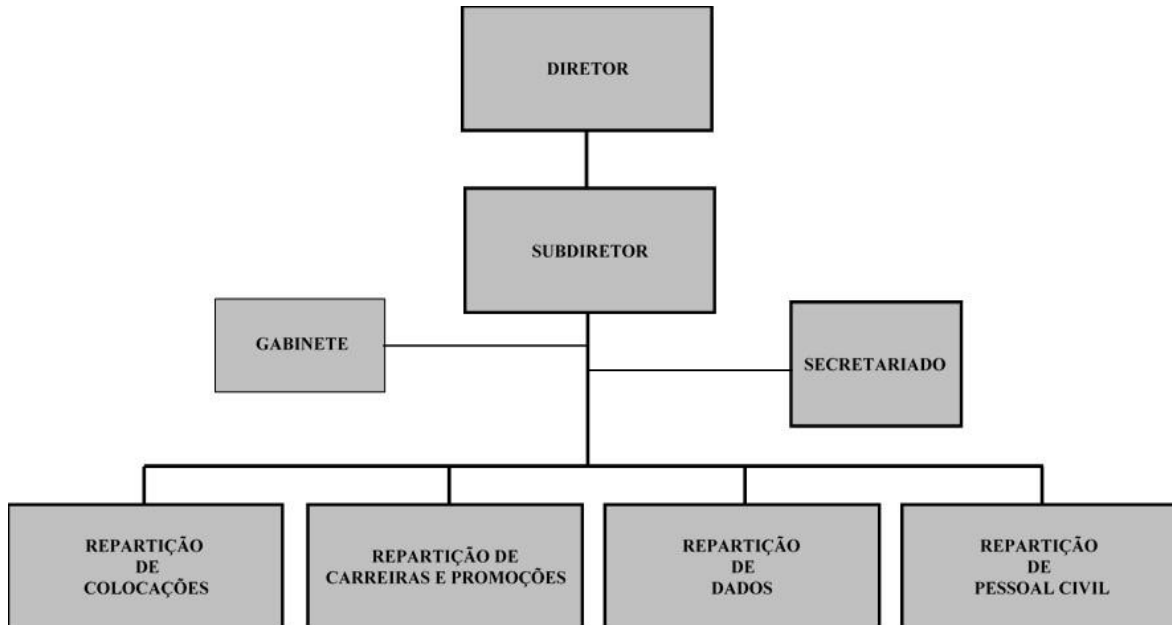


Figura 15 – Órgão de GRH da Força Aérea

Fonte: Adaptado de Mata (2015)

As figuras 13 a 15 mostram as repartições que constituem os diferentes órgãos de GRH dos ramos, sendo possível identificar algumas semelhanças e diferenças.

As semelhanças estão relacionadas, sobretudo, com a existência de uma repartição dedicada ao pessoal civil (em todos os ramos) e de uma outra dedicada à gestão dos militares fora da efetividade de serviço (Marinha e Exército).

As diferenças são mais significativas. O Centro de Recrutamento da Força Aérea, por exemplo, funciona na direta dependência do Comando de Pessoal da Força Aérea (PCM, 2014d), enquanto que nos outros ramos está inserido na estrutura orgânica dos órgãos de GRH. A gestão na Marinha e na Força Aérea é feita por processos, não obstante as repartições apresentarem designações diferentes: efetivos/registos e gestão de pessoal, na Marinha; colocações e carreiras/promoções, na Força Aérea. Já o Exército opta por centralizar a gestão dos militares numa única repartição, de pessoal militar, embora, na prática, se concretize por categorias, uma vez que depois se desdobra em 4 secções, de oficiais, de sargentos, de praças e de gestão de carreiras.



1.2.3. Situação geral de efetivos

A tabela seguinte mostra a evolução dos efetivos de oficiais dos QP dos três ramos, no ativo, na estrutura da DN e das FFAA, entre a entrada em vigor dos dois últimos Estatutos, 1999 e 2015, sendo visível um decréscimo substancial do número de militares. Esta situação terá necessariamente influência na gestão das carreiras dos oficiais, uma vez que haverá impacto em diversas funções da GRH, desde a obtenção até à saída da organização.

Tabela 3 - Efetivos de oficiais dos QP dos ramos, no ativo, em 1999 e em 2015

MARINHA				EXÉRCITO				FORÇA AÉREA			
POSTO	1999	01-jul-15	%	POSTO	1999	01-jul-15	%	POSTO	1999	01-jul-15	%
ALM	1	1	0	GEN	2	2	0	GEN	2	1	50%
VALM	10	6	40%	TGEN	17	9	47%	TGEN	9	4	56%
CALM	21	20	5%	MGEN	46	40	13%	MGEN	21	13	38%
COM				BGEN				BGEN			
CMG	132	109	17%	COR	253	184	27%	COR	77	99	(+) 22%
CFR	241	255	(+) 5%	TCOR	539	434	19%	TCOR	204	226	(+) 10%
CTEN	307	275	10%	MAJ	546	518	5%	MAJ	341	201	41%
1TEN	817	380	19%	CAP	1120	528	53%	CAP	587	423	28%
2TEN		248		TEN	243	328	(+) 26%	TEN	192	360	(+) 47%
GMAR		32		ALF	47	63	(+) 25%	ALF	35	6	83%
TOTAL	1529	1326	13%		2813	2106	25%		1468	1333	9%

Fonte: Tabela construída a partir de elementos de informação disponibilizados pelos ramos (2016)

1.2.4. Principais práticas de gestão

Podemos associar algumas das práticas utilizadas na gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas aos diferentes modelos de GRH e aos mecanismos associados, apresentados em 1.1.:

- Do modelo de Weber persistem as tarefas delimitadas por regras, o conceito de hierarquia, a seleção baseada na impessoalidade, a avaliação de desempenho transparente e o conceito de carreira fruto da meritocracia;
- Do modelo de Michigan releva a formação, entendida como modo de melhorar o desempenho individual;



- Do modelo de Harvard interessa a perspetiva de desenvolvimento organizacional com base no desenvolvimento das pessoas e a valorização da retenção e dos aspetos relacionais e emocionais.
- Dos diferentes autores defensores da perspetiva universalista da GRH retiram-se conceitos como rotação de funções, garantia de estabilidade, segurança, promoções, seletividade no recrutamento, análise de funções, sistema de avaliação baseado no mérito e desenvolvimento de competências.

1.2.5. Reflexões anteriores sobre modelos de carreira

O EMFAR de 1999 procurou, no essencial, aperfeiçoar o anterior Estatuto, de 1990, “[...] preenchendo lacunas que o tempo e as especificidades da condição militar vieram pôr em evidência e adaptando-se às reformas em curso, designadamente à expansão do novo conceito de serviço militar assente no voluntariado [...]” (PCM, 1999). Este Estatuto veio, tentativamente, procurar dar respostas a determinados objetivos, designadamente: reequacionar o desenvolvimento da carreira militar através da introdução de mecanismos reguladores, estabelecimento de tempos máximos de permanência em alguns postos, exclusão da promoção por efeitos de ultrapassagens, possibilidade de passagem à reserva por declaração do militar ou aumento do tempo de serviço em 25% para efeitos de passagem à reserva ou à reforma” (PCM, 1999).

Em 2005, era objetivo do Programa do XVII Governo Constitucional “a progressiva uniformização dos diversos regimes de proteção social existentes”. Neste sentido, o DL nº 166/2005, de 23 de setembro (PCM, 2005), vem proceder à definição de novas condições de transição para a reserva e a reforma. É alterada a percentagem de bonificação do tempo de serviço, baixando de 25% para 15%. Passa a exigir-se para a passagem à reserva que o militar cumpra 55 anos de idade e 36 anos de serviço. Altera-se, ainda, o regime de passagem à situação de reserva com menor tempo de serviço, estabelecendo-se que os militares transitam para esta situação, na qual permanecem cinco anos, sendo transferidos, depois, para a situação de licença ilimitada até atingirem a idade de passagem à reforma. Passa a exigir-se que o militar complete 60 anos de idade para que possa requerer a passagem à reforma, independentemente do tempo de serviço. Procurou-se, assim, “conciliar a especificidade inerente à condição militar e a pretendida convergência com o regime geral da reforma e aposentação da função pública” (PCM, 2005).



Foi ainda determinado que, até 31 de dezembro de 2006, as carreiras dos militares dos QP das FFAA fossem objeto de reestruturação. Assim, dando cumprimento ao despacho n.º 63/MDN/2006, de 9 de maio, foi constituído um grupo de trabalho (GT) para efetuar o diagnóstico e o levantamento dos problemas na área dos RH das FFAA e identificar possíveis soluções. Como o trabalho necessitou de ser continuado, o Ministro da Defesa Nacional, através do despacho n.º 115/MDN/2007, de 22 de maio, “[...] determinou a constituição de um novo GT para obtenção de um modelo de carreiras que desse resposta aos problemas e às disfunções identificados, atribuindo-lhe o objetivo de aprofundar o estudo, os mecanismos de aplicação e os impactos financeiros e orçamentais de um novo modelo de carreiras”. (GT, 2007).

No despacho de criação do GT 2007, foram incluídas orientações sobre diversas matérias, designadamente:

- Carreiras para 40 anos de serviço militar;
- Estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e aconselhamento;
- Mecanismos de formação contínua e treino em contexto de trabalho;
- Harmonização da formação inicial comum aos ramos;
- Alinhamento com o processo de Bolonha e reconhecimento e certificação da formação militar;
- Promoção da valorização contínua, do autodesenvolvimento e da formação externa dos QP;
- Sistema de avaliação integrado;
- Promoções por escolha;
- Transição entre tipos de carreiras;
- Mecanismos de saídas.

O modelo então proposto procurou garantir um fluxo normal nas carreiras através da previsão de um conjunto de mecanismos reguladores. Foram apresentadas propostas de novos quadros, clarificados os mecanismos de mobilidade, através da criação/operacionalização de órgãos de aconselhamento de carreiras. Conceptualizaram-se tipologias de carreiras de Comando, Direção e Apoio e Técnica. Defendeu-se uma formação contínua ao longo da carreira, através de cursos de promoção, especialização, atualização e qualificação, tendo sido dada grande ênfase à formação em contexto de trabalho e ao autodesenvolvimento. Preconizou-se um aumento da seletividade para a ascensão vertical, tendo sido desenvolvido um sistema de avaliação comum que não chegou a ser aprovado.



No âmbito retributivo preconizou-se a associação da progressão horizontal à avaliação do mérito (GT, 2007).

As recomendações apresentadas não mereceram, todavia, na altura, resposta da tutela, tendo apenas parte das alterações propostas sido incluídas no novo Estatuto, em 2015.

1.3. Síntese conclusiva

A função RH evoluiu desde o final do século XIX, até se situar atualmente na GERH.

O conceito de carreira acompanhou a evolução dos modelos de gestão, os mais relevantes dos quais foram resumidamente apresentados neste capítulo, tendo conhecido uma significativa evolução a partir da década de setenta do século passado.

De entre os diferentes tipos de carreira, foi dado particular relevo às carreiras organizacionais. Tendo sido dominantes nos anos setenta e oitenta, perderam alguma da sua preponderância a partir dos anos noventa. A turbulência e instabilidade da economia fizeram surgir, com naturalidade, novos conceitos, designadamente de carreira proteana, mais moldada pelo indivíduo do que pelas empresas, e em que o tradicional contrato de trabalho para a vida é substituído por contratos de curto/médio prazo, em função das necessidades das empresas e da disponibilidade das pessoas.

Foram abordadas as opções de GRH existentes na AP portuguesa: sistema de carreira, de índole organizacional, e sistema de emprego, que se aproxima do modelo proteano.

As carreiras militares inserem-se nas estruturas organizacionais, fortemente hierarquizadas. É mostrada uma adaptação do modelo tridimensional de carreira de Schein (1978) ao desenvolvimento da carreira de oficial.

É feito o enquadramento normativo da carreira militar nacional, salientando o quadro legal de referência, os competentes órgãos de GRH dos ramos, a situação geral de efetivos e as principais práticas de gestão.

O capítulo termina com a apresentação de reflexões anteriores sobre modelos de carreira, dando particular ênfase aos trabalhos conduzidos pelos GT para a reestruturação das carreiras, em 2006 e 2007.

O próximo capítulo apresenta um estudo empírico sobre as principais alterações estatutárias decorrentes da nova versão do EMFAR e as práticas de gestão em uso, as quais, juntas, consubstanciam o cerne da presente investigação.



2. Das alterações estatutárias às práticas de gestão. Estudo empírico

2.1. Metodologia seguida na investigação

A investigação foi conduzida em linha com as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IESM, 2015c), e foi desenvolvido em conformidade com as normas vigentes no IUM, designadamente, a NEP/ACA-010 (Trabalhos de Investigação) (IESM, 2015a) e a NEP/ACA-018 (Regras de Apresentação e de Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM) (IESM, 2015b). Foi utilizado o estilo de referenciação bibliográfica *Harvard-Anglia* 2015.

O presente trabalho aproxima-se de uma investigação aplicada, já que tem por objetivo encontrar uma aplicação prática para a obtenção de novos conhecimentos, adquiridos no decurso da sua realização.

A estratégia de investigação usada foi, sobretudo, qualitativa (Bryman, 2012), uma vez que o propósito era alcançar um entendimento profundo do objeto de estudo, tendo por base, em particular, a obtenção de opiniões através da realização de entrevistas em profundidade e de questionários de perguntas abertas.

Foi utilizado um raciocínio do tipo indutivo (Freixo, 2012), partindo da observação de factos particulares, concretamente dos elementos fundamentais do fenómeno em análise (as alterações estatutárias ocorridas nos países amigos e aliados) para, através da sua associação, estabelecer generalizações e deduzir uma explicação geral que permitisse aquilatar a sua aplicabilidade ao caso português.

O desenho de pesquisa adotado foi o estudo multi-caso comparativo (Freixo, 2012), tendo sido, para o efeito, elaborado um plano e seguidos os passos definidos por Yin (2014), nomeadamente, a elaboração do desenho, a recolha de dados, a sua análise e a correspondente apresentação dos resultados.

A recolha de dados baseou-se, sobretudo, na realização de entrevistas em profundidade, mas também na observação participante e na análise documental (Vilelas, 2009). No total foram efetuadas nove entrevistas em profundidade, aos três Diretores de Pessoal (DP) dos ramos das FFAA, ao Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), ao Chefe da Divisão de Recursos do EMGFA (DIREC), a três oficiais que desempenham funções nos Estados-Maiores dos ramos e a um oficial que prestou serviço no gabinete do Ministro da Defesa Nacional, cujo guião se encontra no apêndice C. Numa segunda fase, aos adidos militares acreditados em Portugal, pertencentes aos seguintes



países: Alemanha, Brasil, Espanha, Estados Unidos da América, França, Holanda e Reino Unido.

De modo a garantir alguma “representatividade” e subsequente “capacidade de generalização”, tornou-se necessário alcançar a “diversidade” e a “saturação”, conceitos fundamentais da metodologia qualitativa (Guerra, 2006, pp. 39-42). Foi decidido, assim, auscultar a opinião de um número mais alargado de oficiais sobre o impacto das recentes alterações estatutárias na gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, através da realização de um questionário aberto a um universo constituído por auditores do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), por discentes do Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC) e dos diferentes Cursos de Promoção a Oficial Superior (CPOS), bem como por docentes e oficiais superiores que prestam serviço no IUM. No total foram recebidas 55 respostas. O questionário consta no apêndice D.

Os elementos de informação obtidos permitiram garantir uma maior diversidade, atenta a heterogeneidade das pessoas que responderam ao questionário, às quais se somaram as que foram entrevistadas. Considera-se que o grau de saturação foi atingido, face ao elevado número de respostas e à repetição da informação veiculada.

Os dados recolhidos foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo, para o que foi seguido o método de Bardin da organização da análise, da codificação e da categorização (2000, pp. 95-132). Foi ainda considerada a proposta de análise de entrevistas aprofundadas sugerida por Guerra (2006, pp. 68-83), tendo sido feita a transcrição das entrevistas, efetuada a respetiva leitura, incluindo as análises temáticas e problemáticas, construídas as diferentes sinopses e realizada a subsequente análise descritiva, que seguiu as etapas usuais relacionadas com a redução e seleção da informação, a descrição, a interpretação/verificação e, finalmente, a escrita e divulgação.

Foi possível, a partir da integração da informação recolhida e da metodologia seguida na investigação, construir um modelo alternativo para a gestão da carreira dos oficiais dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre.

A figura seguinte sintetiza o percurso metodológico seguido na investigação.



Figura 16 – Percurso metodológico

2.2. Modelo de análise

A figura 17 apresenta o modelo de análise utilizado na investigação, estando representadas as funções tradicionais da GRH:

- **Obtenção** (agrega as componentes do recrutamento e seleção, em linha com a formação exigida no acesso aos EESPUM);
- **Aplicação** (está relacionada com o provimento de cargos e o exercício de funções);
- **Formação** (inclui a formação inicial e a formação contínua);
- **Avaliação** (influenciando e sendo influenciada pela formação contínua e pelo desempenho de cargos e funções, com peso decisivo nas promoções, nas colocações e na escolha para a frequência de cursos);
- **Progressão vertical** (influenciada por diversas variáveis, como a avaliação, a formação contínua, a definição dos quadros especiais (QE), as passagens à reserva ou a satisfação das condições gerais e especiais de promoção);
- **Progressão horizontal** (influenciada pela avaliação; estará dependente de uma decisão pessoal, a incluir nas normas de nomeação e colocação);
- **Retenção e saídas** (reserva, reforma, licença ilimitada e abate aos QP).



Acresce, ainda, uma dimensão diretamente relacionada com os efetivos e os QE e que influencia, decisivamente, tanto a **obtenção** como o **desenvolvimento de carreira**: trata-se do **orçamento**.

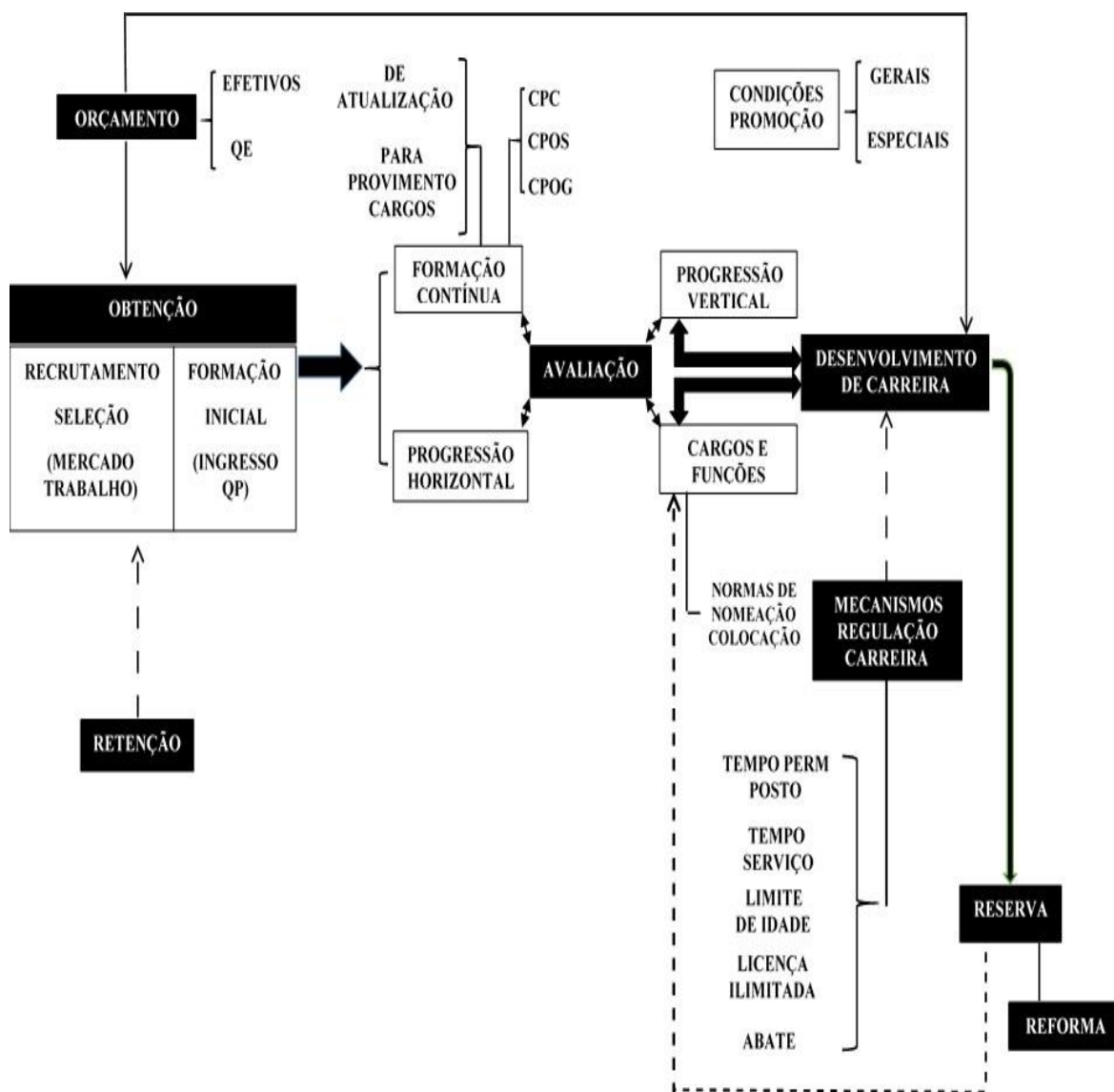


Figura 17 – Modelo de análise

Fonte: Diagrama construído a partir do EMFAR (2015)

As dimensões supramencionadas serão objeto de análise nos capítulos seguintes.

2.3. Modelo atual de carreira

O ingresso na categoria de oficial ocorre no posto de guarda-marinha (GMAR)/alferes (ALF), após a conclusão de um dos cursos ministrados nos EESPUM, que confere o grau académico de mestre.



A carreira está otimizada para 40 anos de serviço militar. Desenvolve-se verticalmente através das promoções aos postos seguintes, a que correspondem funções de maior exigência e responsabilidade. Para poderem progredir verticalmente, os oficiais necessitam de garantir a satisfação das condições gerais e especiais estatutariamente definidas, tem que existir vaga no QE a que pertencem e, no caso das promoções por escolha, devem evidenciar mérito relativo e absoluto (PCM, 2015).

Em termos funcionais, a carreira é caracterizada pelo provimento de diversos cargos, em diferentes áreas, de complexidade crescente, ao longo do tempo, sendo que alguns deles são relevantes para a promoção a determinados postos, já que configuram a obtenção de tirocínios necessários para a progressão vertical. A gestão é centralizada nos órgãos competentes e o aconselhamento praticamente residual (PCM, 2015).

Os oficiais são periodicamente avaliados, sendo o resultado desta avaliação decisivo para promoção, para a escolha para o exercício de funções e cargos e para a frequência de determinados cursos (MDN, 2002a; MDN, 2002b; MDN, 2004).

As saídas do ativo para a reserva podem ocorrer por opção própria, desde que garantidos determinados pressupostos, ou por imposição estatutária, no caso de serem atingidos os limites de idade definidos para o posto, os limites de tempo de permanência em alguns postos, ou se houver lugar a um determinado número de ultrapassagens nas promoções. Após cinco anos na situação de reserva, seguidos ou interpolados, e aos 66 anos, transita-se obrigatoriamente para a reforma. Pode, todavia, essa transição ser antecipada depois de completados 60 anos (PCM, 2015).

Os oficiais na reserva podem regressar à efetividade de serviço, em determinadas circunstâncias, para o desempenho de cargos dentro e fora da estrutura orgânica das FFAA.

As saídas da organização fazem-se apenas por abate aos QP, seja diretamente, através de requerimento, seja por via da licença ilimitada.

O modelo atual de carreira, agora descrito, baseia-se na análise realizada aos Estatutos de 1999 e de 2015. É mostrado de modo consolidado na tabela 4, que identifica, ainda, os artigos do EMFAR diretamente relacionados com as dimensões apresentadas, facto que permite responder à QD 1: “Quais os principais parâmetros (variáveis) que definem, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?”.

O desenho da carreira de oficial das FFAA portuguesas está plasmado no diagrama apêndice A.



Tabela 4 – Principais dimensões da carreira de oficial das FFAA portuguesas

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	DL N° 90/2015, de 29 de maio / EMFAR
INGRESSO	Por habilitação com curso obtido nos EESPUM, que confere o grau de mestre, no posto de GMAR/ALF.	Ingresso na categoria Art.º 196.º
DURAÇÃO DA CARREIRA	Desenvolvimento da carreira militar otimizado para um horizonte temporal de 40 de tempo de serviço militar.	Preâmbulo
PROGRESSÃO VERTICAL	De acordo com as condições gerais e especiais de promoção, tendo em conta as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no desempenho profissional e as necessidades das FFAA.	Desenvolvimento de carreira Art.º 124.º
AVALIAÇÃO	Visa apreciar o mérito absoluto e relativo, assegurando o desenvolvimento na categoria, fundamentado na demonstração da capacidade militar e da competência técnica para o exercício de funções de responsabilidade de nível mais elevado. A avaliação do mérito é decisiva nas escolhas para o desempenho de cargos e funções.	Modo e finalidades Art.º 81.º
CARGOS E FUNÇÕES	As colocações dos militares são efetuadas por nomeação, obedecendo a diversos princípios, entre os quais as necessidades do serviço e a conciliação de interesses pessoais com os do serviço. As regras de nomeação e colocação para cargos dentro da respetiva estrutura orgânica, importante instrumento de gestão, são fixadas pelos Chefes dos Estados-Maiores (CEM) dos ramos.	Colocação de militares Art.º 132.º Regras de nomeação e colocação Art.º 138.º
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Os militares têm direito a formação contínua, adequada às especificidades dos QE, visando o obtenção de conhecimentos necessários ao exercício de funções. Inserem-se nesta categoria, entre outros, os cursos de promoção.	Formação Art.º 118.º
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Faz-se por opção individual. O militar mantém o posto e progride em posições remuneratórias, de acordo com diploma próprio.	Progressão horizontal Art.º 125.º
ACONSELHAMENTO	Não tem expressão significativa ao nível dos ramos.	Nada é referido no EMFAR
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Através da concessão de licença ilimitada para quem tenha cumprido oito anos de serviço efetivo após ingresso nos QP (com exceção dos oficiais do QE de pilotos aviadores (PILAV) que só pode ser concedida após 14 anos). Por abate aos QP.	Licença ilimitada Art.º 105.º Abate aos QP Art.º 171.º
RESERVA	Por opção individual, desde que o militar tenha completado 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade; se atingir o limite de idade previsto para o seu posto; se completar o tempo máximo de permanência na subcategoria ou no posto. Existem ainda outras condições de passagem à reserva.	Reserva Art.º 141.º Condições de passagem à reserva Art.º 153.º Outras condições de passagem à reserva Art.º 155.º
REFORMA	Quando se atinge 66 anos; complete, seguida ou interpedadamente, cinco anos na reserva fora da efetividade de serviço; requeira a passagem à reforma depois de completados 60 anos de idade.	Reforma Art.º 142.º e 161.º

Fonte: Tabela construída a partir do EMFAR (2015)

2.4. Principais alterações ocorridas

Relativamente ao Estatuto de 1999, e em linha com a análise documental realizada e com as entrevistas efetuadas aos DP, aos demais oficiais dos três ramos e do EMGFA, ao DGRDN e com as respostas aos inquéritos por questionário com perguntas abertas, o atual Estatuto incorporou as seguintes alterações mais relevantes:

- Progressão vertical – domínio quase integral da promoção por escolha;
- Progressão horizontal – conceito novo que aguarda regulamentação;
- Novos limites de idade de passagem à reserva;



- Aumento do tempo de permanência nos postos;
- Alteração de outras condições de passagem à reserva;
- Novo sistema de avaliação;
- Novo modelo de fixação de efetivos e novos conceitos de efetivos.

As tabelas que constam nos apêndices E, F e G resumem, respetivamente, as análises da totalidade das entrevistas, das entrevistas apenas aos DP e do questionário aberto.

O apêndice H sintetiza o grau de importância das alterações ocorridas.

A tabela 5 reflete o tratamento de toda a informação obtida através das entrevistas e do questionário, identificando, de forma sumária e estruturada, as principais alterações estatutárias ocorridas, o que permite afirmar ter sido dada resposta à QD 2: “Quais as alterações estatutárias, decorrentes da publicação do DL nº 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre?”.

Tabela 5 - Principais alterações ocorridas

DIMENSÕES		PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS	ENTREVISTAS/QUESTIONÁRIO		
			DP (3)	OUTROS (6)	QUEST. (55)
PROGRESSÃO	↑	Regime de promoção por escolha como regra	3	6	94%
	↔	Novo regime de progressão horizontal	2	6	96%
MECANISMOS DE REGULAÇÃO DE CARREIRA	ABATE	Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos oficiais PILAV	1	4	73%
	LIMITES DE IDADE	Novos limites de idade de passagem à reserva	2	4	90%
	SAÍDAS	Alteração de outras condições de passagem à reserva	3	6	87%
		Alteração dos 65 para os 66 anos da idade da passagem obrigatória para a reforma	1	2	71%
	TEMPO PERM. POSTO	Aumento do tempo de permanência nos postos	2	4	87%
	TEMPO DE SERVIÇO MILITAR	Redução da percentagem de aumento do tempo de serviço	0	3	74%
AVALIAÇÃO		Novo regulamento de avaliação comum	3	6	76%
EFETIVOS	Clarificação do regime de incompatibilidade		0	2	82%
	Novo modelo de fixação de efetivos e novos conceitos de efetivos		3	5	91%
	Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço para o desempenho de funções de interesse público		0	4	66%
QUADROS ESPECIAIS (QE)	Criação do QE de técnicos de saúde (TS) da categoria de oficiais		2	4	69%
	Novo posto de comodoro (COM)/brigadeiro-general (BGEN)		1	4	49%
CARGOS E FUNÇÕES		Clarificação do conceito de comissão normal e do exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN, e nas FFAA e fora delas	1	3	82%

Fonte: Tabela construída a partir das entrevistas e do questionário (2016)



2.5. Impacto causado pelas principais alterações ocorridas

O potencial impacto causado pelas principais alterações estatutárias pode manifestar-se em inúmeras dimensões da GRH e afetar, ainda, a imagem externa da IM.

A figura 18 apresenta um diagrama do impacto causado pelas alterações estatutárias ocorridas nas principais dimensões que constituem a carreira de oficial, com base nas entrevistas realizadas com os DP, com os oficiais dos ramos e do EMGFA e com o DGRDN.

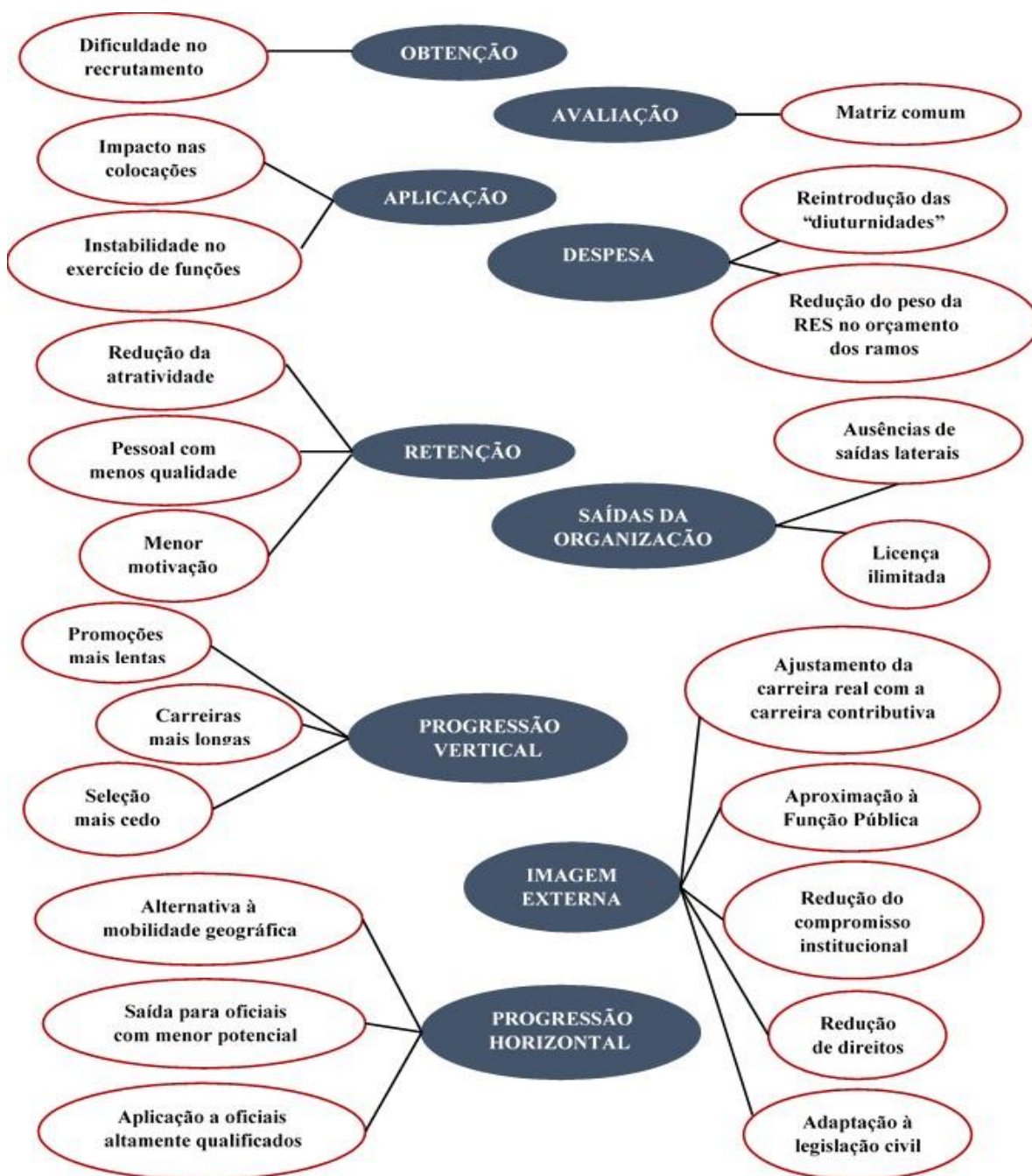


Figura 18 – Impacto causado pelas alterações estatutárias

Fonte: Diagrama construído a partir das entrevistas (2016)



2.6. Mecanismos de gestão para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual

Para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual, e com base na informação recolhida nas diversas entrevistas, em particular junto dos DP, foram identificados os seguintes mecanismos:

Tabela 6 - Potenciais novos mecanismos de gestão

DIMENSÕES		NOVAS PRÁTICAS / MECANISMOS DE GESTÃO
PROGRESSÃO	↑	Balanceamento das promoções por categoria (possibilidade de transferência de vagas entre categorias)
		Criar um mecanismo informático de gestão das promoções
	↔	Utilização da carreira horizontal para "retirar pressão às bolhas" de oficiais para promoção
		Exploração da progressão horizontal, definindo que carreiras podem aderir a este regime
SAÍDAS		Incrementar as licenças ilimitadas
		Promover saídas laterais não institucionalizadas
		Apostar na recolocação externa de militares do QP
FORMAÇÃO	INICIAL	Associar diferentes formas de recrutamento para as carreiras que vierem a ser definidas
		Manter o recrutamento nos moldes atuais para admissão às academias
	CONTÍNUA	Apostar na formação, por exemplo, através da atribuição de carteiras profissionais que permitam acesso ao mercado de trabalho (MT)
AVALIAÇÃO		Criação de plataforma informática adaptada ao novo sistema de avaliação do mérito
EFETIVOS		Estender a Lei do Serviço Militar (LSM) e o regulamento de incentivos a militares do QP
		Repensar o Regime de Contrato de Longa Duração (RCLD) para que oficiais deste regime possam ascender a 1TEN/CAP, transferindo cargos desempenhados por 1TEN/CAP do QP
RETENÇÃO		Passar de uma vertente muito analítica que hoje existe para uma vertente mais prospetiva, passando a dar maior atenção às pessoas e às suas necessidades
CARGOS E FUNÇÕES		Flexibilizar as normas de nomeação e colocação de oficiais fora da estrutura das FFAA
		Apostar na tutoria e orientação de carreira como forma de rentabilizar a experiência, a formação, a preparação e as expectativas das pessoas

Fonte: Tabela construída a partir das entrevistas (2016)



2.7. Parâmetros mais relevantes para análise e inclusão no estudo comparativo

Com base na informação obtida nas entrevistas e nos questionários, identificam-se os seguintes parâmetros para inclusão no estudo comparativo a elaborar, em relação à realidade dos países amigos e aliados considerados:

- Duração da carreira;
- Ingresso;
- Progressão vertical;
- Cargos e funções;
- Avaliação;
- Formação contínua;
- Progressão horizontal;
- Aconselhamento;
- Saídas da organização;
- Reserva;
- Reforma.

2.8. Síntese conclusiva

O presente capítulo inicia-se com uma descrição da metodologia adotada. Trata-se de uma investigação aplicada, tendo sido usada uma estratégia qualitativa. Foi utilizado um raciocínio do tipo indutivo, partindo do concreto, ou seja, as alterações estatutárias ocorridas nos países amigos e aliados, para, através de um exercício comparativo, estabelecer generalizações e deduzir uma explicação geral para verificar a sua aplicabilidade ao caso português. O método de pesquisa adotado foi o estudo multicaso (comparativo), tendo sido construído um plano composto pelo desenho de pesquisa, pela recolha de dados e pela análise e apresentação dos resultados. A recolha de dados baseou-se na realização de entrevistas em profundidade, na obtenção de respostas a um questionário (perguntas abertas), na observação participante e na análise documental. Os dados recolhidos nas entrevistas e no questionário foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo.

Foi criado um modelo de análise para a investigação, no qual é mostrado como se relacionam as principais dimensões.

Descreveu-se o modelo atual de carreira de oficial das FFAA, com base no atual EMFAR e nas alterações ao anterior, o que permitiu atingir o OE 1 e responder à QD 1.



Elencaram-se, depois, as principais alterações ocorridas com a entrada em vigor do novo EMFAR, tendo por base a informação recolhida das entrevistas, do questionário e da análise documental, o que permitiu atingir o OE 2 e responder à QD 2.

Foi apresentado o potencial impacto causado pelas principais alterações estatutárias, uma vez mais em linha com as entrevistas e o questionário.

O capítulo 2 mostra, ainda, face aos elementos de informação obtidos junto dos entrevistados, que práticas e mecanismos podem ser eventualmente utilizados para fazer face às disfunções detetadas no modelo atual, nas diferentes dimensões.

Finalmente foram apresentados os parâmetros mais relevantes para análise e inclusão no estudo comparativo com os países amigos e aliados selecionados, igualmente em função das entrevistas e dos questionários.

O próximo capítulo identifica as práticas e mecanismos de gestão utilizados pelos países amigos e aliados considerados neste estudo, tendo em conta a informação disponibilizada pelos adidos militares e outros oficiais das FFAA desses países.



3. Práticas e mecanismos de gestão de países amigos e aliados

Foi enviado aos adidos militares dos países amigos e aliados o questionário que consta no apêndice B. Pontualmente, houve necessidade de estabelecer contactos adicionais com especialistas na área da GRH, nos países de origem.

Os subcapítulos que se seguem permitem identificar as alterações estatutárias mais recentes ocorridas nos países seleccionados e as principais práticas de gestão utilizadas, que são pormenorizadamente elencadas nos apêndices I a O.

3.1. Alemanha

Os elementos de informação foram disponibilizados pelo adido, TCOR Bjorn Taube (Taube, 2015).

O conceito de carreira de oficial das FFAA encontra-se no estatuto (*Laufbahnverordnung*), podendo ser acedido por via eletrónica (*Ausführungsbestimmungen zum Soldatengesetz*, 2011).

As grandes alterações estatutárias que ocorreram nos últimos anos dizem respeito ao aumento da idade da reforma, numa clara aproximação à sociedade civil. Esta alteração permitiu, também, manter nas fileiras oficiais com mais experiência, o que se traduziu num ganho substantivo para a organização.

O impacto daquelas medidas tem-se feito sentir no aumento da dificuldade de progressão na carreira, particularmente para os oficiais mais jovens.

As medidas que foram tomadas para colmatar estas disfunções estão relacionadas com ofertas para saídas antecipadas, para a reforma, e uma maior aposta na formação.

O apêndice I apresenta um quadro com as práticas de gestão mais relevantes.

3.2. Brasil

As respostas do adido brasileiro ao questionário foram complementadas com um contacto adicional com o capitão-de-corveta Alan Nunes (Nunes, 2016), da Diretoria de Pessoal Militar da Marinha Brasileira (MB).

O Estatuto dos Militares do Brasil (Congresso Nacional do Brasil, 1980) tem-se mantido, embora com alguns ajustamentos. As grandes alterações estatutárias que ocorreram nos últimos 10 anos dizem respeito à Lei de Fixação de Efetivos. De facto, houve, em 2010, um aumento de cerca de 20.000 efetivos na MB, passando para um total aproximado de



80.000 militares. Em 2013, foi aprovado um aumento dos efetivos do Exército em cerca de 31.000 militares.

Em termos de novos projetos, importa referir que se encontra em curso na MB um Programa de Gestão de Pessoal que visa “colocar a pessoa certa, com a qualificação adequada, no lugar certo” (Nunes, 2016).

O apêndice J apresenta um quadro com as práticas de gestão mais relevantes.

3.3. Espanha

As respostas foram obtidas através do adido de defesa junto da Embaixada Portuguesa, em Madrid, coronel José Serra, que se disponibilizou para estabelecer os contactos com o Ministério da Defesa espanhol.

A legislação espanhola relacionada com as carreiras militares é extensa e sofreu uma alteração significativa a partir do final dos anos 90, altura em que houve uma mudança profunda no contexto estratégico internacional, o que levou à constituição de uma comissão mista, do Congresso e do Senado, que viria a determinar um novo modelo de FFAA assente na profissionalização.

O conceito de carreira militar está formalmente definido no art.º 74º da Lei 39/2007, de 19 de novembro (Jefatura Del Estado, 2007, p. 32), tendo-se mantido sem alteração desde 2007.

O apêndice K apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

3.4. Estados Unidos da América

As respostas do adido de defesa ao questionário (Hoyt, 2016) foram complementadas com uma entrevista telefónica com o CDR James McMullin, do *US Navy Personnel Command* (McMullin, 2016).

Relativamente às principais alterações estatutárias, o Departamento de Defesa está, desde agosto de 2015, envolvido num complexo processo de reforma da estrutura da Defesa, tendo elaborado um relatório para o Secretário da Defesa, a que chamou *Force of the Future Reform Proposals* (US Department of Defense, 2015).

No que aos oficiais diz respeito, o relatório elenca 13 medidas, destacando-se as seguintes: substituir o conceito de promoções “*Up or Out*” pelo conceito “*Perform or Out*”; desenvolver sistemas de gestão de talentos; estabelecer um perfil de carreiras técnicas; alargar o conceito de entrada lateral nas fileiras; incrementar a eficiência nos processos de



recrutamento; incrementar as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil; prosseguir uma política de expansão de parcerias com a indústria e o poder local (US Department of Defense, 2015). As medidas mencionadas têm limites temporais bastante dilatados (algumas terminam em 2019) até estarem completamente funcionais.

O novo conceito “*Perform or Out*” pretende usar sistemas de promoções não fixos, mais alinhados com os princípios da gestão de talentos. Para permitir uma transição mais suave, a proposta inclui a possibilidade de ser temporariamente suspensa a imposição estatutária de os oficiais prestarem inicialmente serviço por um período limitado de 5 anos, introduzindo uma nova opção de carreira de 40 anos.

Outra medida relevante diz respeito à entrada lateral nas fileiras de candidatos civis excecionalmente qualificados para o exercício de funções puramente técnicas, provenientes de áreas tão diferentes e importantes como são, por exemplo, a *cyber* ou a *intelligence*.

O apêndice L apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

3.5. França

As respostas do adido de defesa francês, CFR Escarras, ao questionário (Escarras, 2016a), foram complementadas com uma entrevista presencial que ocorreu na Embaixada de França em Lisboa, a 29 de janeiro de 2016 (Escarras, 2016b).

O conceito de carreira militar é definido no Estatuto Geral dos Militares, que faz parte do Código da Defesa (Republique Française, 2016).

O estatuto data de 2005 e permanece em vigor, embora com pequenos ajustamentos entretanto ocorridos.

As mais recentes alterações estatutárias apontam para a necessidade de manter uma média de idades baixa, fazer sair das fileiras quem não interessa manter e fidelizar quem a organização julgar conveniente. Esta fidelização tem sido feita recorrendo a subsídios especiais a atribuir a determinadas categorias, designadamente, pilotos, submarinistas e engenheiros nucleares. Para quem não interessa manter têm sido disponibilizados incentivos que levam à saída.

O apêndice M apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

3.6. Holanda

Os elementos de informação a seguir veiculados resultaram da entrevista ao adido, CDR Maarten Poortman (Poortman, 2016).



Até 2005, os oficiais holandeses tinham o que se designava “uma carreira para a vida” e as promoções estavam garantidas.

Há cerca de 10 anos, porém, houve uma alteração estatutária significativa, tendo sido criado o *Flexible Personnel System*, em que tanto o recrutamento como as promoções passaram a ser feitas em função das necessidades do serviço. Deixaram de haver contratos por períodos indeterminados de tempo. Todos os militares têm agora um contrato inicial, cuja duração é diferente para oficiais, sargentos e praças.

As alterações ocorridas tiveram impacto ao nível da avaliação e da formação, assumindo as FFAA uma responsabilidade acrescida na preparação dos oficiais para regressarem ao MT.

Com a entrada em vigor do novo sistema de avaliação, os oficiais mais capazes passaram a integrar o *Management Development Program* (MDP) que apresenta dois patamares diferentes: MDP-A (de nível A) onde ingressam os oficiais mais promissores; MDP-B (de nível B) no qual ingressam os que se seguem em termos de potencial. Os demais oficiais, usualmente em maior número, estão fora deste programa.

O apêndice N apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.

3.7. Reino Unido

Os elementos de informação a seguir veiculados foram obtidos do CDR James Dible, da *Royal Navy* (RN), a prestar serviço no *Ministry of Defense* britânico (Dible, 2015).

A alteração estatutária mais relevante ocorrida nos últimos dez anos, na RN, diz respeito aos novos conceitos de extensão de carreira, que apresenta agora três níveis:

- *Initial Commission Stage* (ICS);
- *Career Commission Stage* (CCS);
- *Full Commission Stage* (FCS) que estende a carreira até aos 55 anos. Depois disso, a *Commission Extension* permite alongar a carreira até aos 60 anos.

Todos os oficiais no ICS são automaticamente elegíveis para serem transferidos para o nível seguinte. Para transitarem do CCS para o FCS, devem permanecer disponíveis, todavia, para prestarem serviço até atingirem a idade da reforma.

Esta alteração muito significativa foi feita para dar resposta às aspirações dos jovens, homens e mulheres, que pretendiam ingressar na RN, mas não assinando contratos tão longos, e pretendendo ter mais flexibilidade.

O apêndice O apresenta um resumo das práticas de gestão mais relevantes.



3.8. Análise comparativa das principais práticas de gestão dos países amigos/aliados e de Portugal

A **duração da carreira** é variável. Há países (BR, FR e SP) onde existe o conceito de “carreira para a vida”, tal como em Portugal. Os demais países apresentam conceitos diferentes, que vão desde um contrato inicial por um período limitado de tempo, renovável, até à existência de contratos sucessivos que, no limite, se traduzem numa carreira de 40 anos.

A **formação inicial** é substancialmente diferente. Portugal acaba por ser o país onde esta dimensão é mais rígida: entrada com o ensino secundário concluído. Nos demais países há uma miríade de possibilidades para ingresso nas academias militares: existem alguns em que os candidatos podem ingressar com o ensino secundário ou universitário (SP, US, FR e UK); outros em que podem ingressar mais cedo (com 13/14 anos) (BR) frequentando primeiro um colégio que dá, posteriormente, acesso à Escola Naval (EN); há ainda outro (GE) em que o ensino secundário deve ser complementado com formação profissional.

As **saídas da IM** são, também, bastante variadas. No caso português, por exemplo, deixa de haver praticamente essa possibilidade, a não ser através do uso da licença ilimitada ou do abate aos QP. O caso espanhol é específico, uma vez que permite a transição para a situação de reserva após 25 anos de serviço prestado, desde que sejam cumpridos os limites definidos. Nos países onde existem contratos iniciais (GE, NL, US e UK), os oficiais podem sair no final dos contratos. No caso holandês, porém, se os oficiais desejarem permanecer na instituição, após a conclusão do primeiro contrato, podem fazê-lo, desde que haja interesse da organização e cargos disponíveis para serem preenchidos. Já no caso francês há incentivos financeiros a disponibilizar a quem deseja sair e legislação específica que permite a inclusão, posterior, em organismos da AP.

Relativamente à **progressão vertical**, constata-se semelhante disparidade. Há países em que estão definidas condições para que ocorram promoções (BR, FR, GE e SP), tal como sucede em Portugal; no entanto, num deles é necessário, ainda, que haja verba cabimentada (GE). Os norte-americanos irão brevemente introduzir, no âmbito da mega reorganização decidida em 2015 e a implementar nos próximos anos, o conceito “*Perform or Out*”, em contraponto ao anterior “*Up or Out*” (US Department of Defense, 2015). Esta medida destina-se a substituir um sistema de promoções demasiado rígido por outro mais flexível, alinhado com os princípios da gestão de talentos, promovendo a competência, o desempenho e o potencial, em detrimento da simples antiguidade. No caso holandês, foi criado, há cerca de 10 anos, o “*Flexible Personnel System*” (Poortman, 2016), passando o recrutamento e as



promoções a serem feitas em função das necessidades do serviço. As promoções são agora bem mais restritivas: ocorrem apenas quando se geram vagas nos cargos de nível mais elevado e não existem oficiais com o perfil e o posto adequado.

Acerca do **desempenho de cargos e funções**, importa realçar o caso norte-americano, no âmbito da reestruturação antes referida, e que prevê a definição de áreas funcionais às quais os oficiais podem dedicar-se e fazer uso das competências que evidenciam, em detrimento do exercício de cargos de comando ou supervisão superior. Esta opção permitirá libertar os oficiais que têm talento reconhecido em determinadas áreas específicas para o desempenho de funções nessas áreas, sem que isso seja prejudicial ao desenvolvimento vertical das suas carreiras. O caso holandês é igualmente interessante por introduzir novos conceitos, não existentes nos demais países analisados: os cargos são colocados a concurso quando ficam vagos e todos os oficiais podem candidatar-se, com exceção dos que ingressaram no MDP-A. Para estes, os mais promissores, a gestão é feita apenas pela organização. Configura, pois, uma genuína gestão de talentos.

No que à **avaliação** diz respeito, não existem conceptualmente grandes discrepâncias. De referir que o regulamento de avaliação é integralmente comum apenas no caso espanhol.

Em relação à **formação contínua**, importa sublinhar, sobretudo, o modo como alguns países olham para esta dimensão (NL e US). Os norte-americanos entendem que devem ser aproveitadas, na máxima extensão possível, as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil. Os holandeses têm o entendimento que tendo deixado de existir o conceito de “carreira para a vida”, importa investir na formação dos seus quadros, como medida de preparação para o regresso ao MT.

A generalidade dos países não dispõe da **progressão horizontal de carreira**. Os norte-americanos, no âmbito da reforma em curso, têm em estudo a criação de um perfil de carreiras técnicas acompanhado de um eventual alargamento de entradas laterais nas fileiras, em áreas muito específicas e por pessoas de reconhecida competência.

Em linha com o que sucede em Portugal, há países onde o **aconselhamento** ou não existe ou é demasiado incipiente (BR e SP). Nos restantes existe aconselhamento. O caso holandês é, uma vez mais, bastante peculiar, dado que é responsabilidade de cada oficial optar pela formação, treino e cargos que se constituem como pré-requisitos para progressão na carreira. Trata-se, pois, de uma aproximação ao conceito de carreira proteana. No caso britânico, existe um “*Career Management Department*” (Dible, 2015), responsável pelo aconselhamento e gestão da carreira dos oficiais. O sistema implementado tem a



particularidade de a gestão ser feita por um gestor que normalmente tem o mesmo posto dos oficiais que gere. Aqui vigora, de igual modo, com grande sucesso, o conceito de *mentoring*: o mentor é um oficial antigo, especialista em determinada área, colocado fora da estrutura da gestão, que disponibiliza apoio a um grupo reduzido de oficiais, por um período alargado de tempo. No caso norte-americano, o processo de aconselhamento é constituído por um conjunto de oficiais que assume, simultaneamente, a responsabilidade de gestão. A reforma em curso estende-se, também, a esta área, com o objetivo de atribuir maior prioridade ao mérito na gestão futura da carreira dos oficiais.

O conceito de **reserva** não é comum a todos os países. No caso alemão, a reserva é vista como um recurso que a IM pode usar, sempre que necessitar, seja em situações de conflito, seja em situação de paz para substituir militares do ativo. No caso espanhol, os oficiais podem transitar para esta situação uma vez completados 25 anos de serviço. No caso francês, a reserva divide-se em duas vertentes distintas: a reserva operacional, para a qual transitam os oficiais por opção própria ou quando atingem o limite de idade fixado, e a reserva de cidadania, que visa a colocação de militares junto de organismos com interesse para a IM. O modelo holandês não prevê o pagamento de qualquer vencimento aos militares na reserva. Já no modelo britânico o conceito de reserva assume uma preponderância bem maior, uma vez que esta é vista como complemento das FFAA. Os militares podem transitar para o *Regular Reserve Forces*, embora possam ser chamados ao serviço efetivo em qualquer altura. No modelo norte-americano, o propósito da reserva é disponibilizar unidades treinadas e militares qualificados para o serviço ativo nas FFAA.

A **transição para a reforma** faz-se, globalmente, aos 65 anos, embora no caso alemão, por exemplo, essa transição possa ocorrer a partir dos 55 anos. Nos casos francês e holandês, a reforma é atingida aos 62 anos, embora se perspetive que possa mudar brevemente para os 67 anos (NL).

A tabela 7 mostra o desenho geral de carreira de oficial das FFAA dos países amigos/aliados considerados nesta investigação e, bem assim, alguns dos mecanismos de gestão implementados, ou em vias de implementação, em linha com as mais recentes alterações introduzidas, com base na informação disponibilizada pelos adidos militares e por outros oficiais desses países, o que permite referir ter sido dada resposta à QD 3: “Que práticas e/ou mecanismos de gestão tiveram que ser implementados ou modificados, em países amigos e aliados, para dar resposta às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA?”.



Tabela 7 – Resumo da carreira de oficial das FFAA dos países amigos e aliados

DIMENSÕES	ALEMANHA	BRASIL	ESPANHA	EUA	FRANÇA	HOLANDA	REINO UNIDO
DURAÇÃO DA CARREIRA	Até aos 65 anos de idade, depois de contrato inicial.	Carreira média de 40 anos.	Até aos 61 anos de idade.	Pode entender-se por 40 anos.	Carreira média de 40 anos.	Até aos 60 anos de idade, depois de contrato inicial.	Até aos 60 anos de idade, depois de contrato inicial.
INGRESSO	Ensino secundário, incluindo formação profissional.	Ensino médio concluído.	Com ou sem título universitário.	Após conclusão do ensino secundário ou universitário.	Após conclusão do ensino secundário ou universitário.	Após conclusão do ensino secundário ou universitário.	Com ensino secundário ou grau académico.
PROGRESSÃO VERTICAL	Dependente da obtenção de requisitos e existência de rubrica no orçamento.	Dependente da obtenção de requisitos essenciais.	Baseada no mérito.	Alinhada com os princípios da gestão de talentos.	Obtenção de requisitos essenciais.	Dependente da inexistência de oficiais com perfil e posto adequado para provimento dos cargos.	Visa preencher os cargos de nível superior com oficiais com o perfil adequado.
AValiação	Envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão.	Capacidade administrativa, expressão escrita e oral, entre outros domínios.	Regulamento de Avaliação comum a todos os ramos; aplica-se apenas a militares profissionais.	USN utiliza fichas de avaliação diferentes para oficiais.	As avaliações são traduzidas em notas e obrigatoriamente reportados aos militares.	Oficiais com melhores avaliações ingressam no MDP	Inclui liderança, perspicácia na ação, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial.
CARGOS E FUNÇÕES	Gestão centralizada; há perspectiva sobre desenvolvimento funcional da carreira.	Gestão centralizada; cargos providos por quem satisfaça requisitos exigidos.	Gestão centralizada. O mérito é determinante nas colocações.	Gestão centralizada por estrutura pesada que será revista, passando o talento a ser decisivo.	Gestão centralizada; oficiais sabem como, previsivelmente, irá evoluir a carreira.	Gestão dos oficiais do MDP-A é feita pela IM; restantes são mais autónomos.	Gestão centralizada no <i>Career Management Department</i> .
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Depende das competências já detidas.	Inclui cursos aperfeiçoamento, o CEM para oficiais superiores e o curso de Política e Estratégia para CMG/COR.	Tutela colabora com universidades para a frequência de cursos por oficiais das FFAA.	Intenção aproveitar na máxima extensão as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil.	Filtros nas carreiras estão relacionados com cursos: Escola de Guerra (OFSUP) e curso que dá acesso ao almirantado.	IM tem apostado na formação dos oficiais, como forma de preparação para regresso ao MT.	Incentivo a que oficiais alcancem graus académicos superiores.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Em estudo novo perfil de carreiras técnicas.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
ACONSELHAMENTO	Existe por parte dos órgãos de gestão de RH.	Nada é referido no Estatuto dos Militares das FFAA brasileiras.	Nada é referido na <i>Ley de Carrera Militar</i> .	Existe pelos órgãos de gestão; previstas alterações no âmbito da mega reestruturação em curso.	Há 2 patamares formais de aconselhamento: em ITEN e em CFR.	IM gere oficiais do MDP-A; os demais tomam as suas próprias decisões.	<i>Mentoring</i> conduzido por oficial mais antigo, fora da cadeia de gestão.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	No fim de cada contrato.	A pedido do interessado, sem direito a qualquer remuneração.	Existem em situações pontuais.	Caso o oficial não seja promovido a CFR e a CMG abandona as fileiras.	Incentivos para quem deseja sair; legislação facilita ingresso na AP.	No fim de cada contrato.	A pedido do interessado que será analisado casuisticamente.
RESERVA	O conceito prevê eventual utilização de militares na reserva em caso de conflito ou para substituir militares do ativo.	Ocorre a pedido do oficial, desde que tenha completado 30 anos de serviço. Transita quem atingir o limite de idade definido para o posto.	Transição voluntária autorizada nos quantitativos fixados periodicamente, desde que cumpridos 25 anos de serviço, e obrigatória aos 61 anos.	O propósito consiste em disponibilizar militares qualificados para o serviço ativo, em tempo de guerra ou em caso de emergência nacional.	Reserva operacional para os oficiais que desejam ou atingem o limite de idade; reserva de cidadania, quando alguém sai para exercer determinadas funções.	Transição por opção até aos 50 anos, ou por limite de idade. Na reserva os militares não têm qualquer obrigação estatutariamente definida e não auferem qualquer vencimento.	Entendida como complemento do ativo, em tempo de paz, em operações militares e de apoio humanitário. A entrada na reserva pode ser feita diretamente da vida civil.
REFORMA	Pode transitar-se a partir dos 55 anos.	A transição ocorre quando é atingida a idade limite, que varia entre os 60 e os 68 anos.	Ocorre aos 65 anos e quando se transita para a reserva não tendo concluído 20 anos de tempo de serviço.	Sistema financiado pelo Estado, não contributivo, de benefício, visto como incentivo para a retenção na IM. Pode transitar quem tiver 20 anos de serviço.	A reforma direta é atingida aos 62 anos. Os chefes dos ramos podem reformar-se aos 65 anos.	A idade da reforma será fixada nos 67 anos. Os oficiais podem ser colocados nessa situação a partir dos 62 anos, com alguma redução do vencimento.	Militares podem manter-se na reserva até aos 65 anos, transitando então para a reforma.

Fonte: Tabela construída a partir das entrevistas com os adidos militares (2016)



3.9. Síntese conclusiva

Este capítulo apresenta o conceito de carreira e mecanismos de gestão dos países amigos e aliados, existindo semelhanças e diferenças em todas as dimensões consideradas.

O ingresso nas FFAA difere, desde a entrada nas academias com o ensino secundário concluído, até à entrada com formação universitária, passando por um modelo misto.

Relativamente à duração da carreira, há países em que persiste o conceito de “carreira para a vida” (BR, SP e FR) e outros que optam pela formulação de contratos sucessivos (GE, US, NL e UK).

Em relação às promoções, as diferenças acentuam-se: vão desde a necessidade de cabimentação orçamental, passando por um sistema alinhado com a gestão do talento, até ocorrerem apenas se não houver oficiais com o posto e perfil adequado para proverem os cargos de nível mais elevado que ficam vagos.

O desempenho de cargos e funções segue, genericamente, um modelo marcado por uma gestão centralizada. As práticas de gestão do talento são mais evidentes em determinados países (NL, UK e US).

Ao nível da avaliação, os processos são relativamente idênticos, mas apenas num único país o regulamento é integralmente comum (SP).

Em termos de formação contínua, existe em alguns países uma preocupação crescente com a formação dos oficiais (US e NL), que procuram aproximar-se da sociedade civil e beneficiar daquilo que ela oferece.

A progressão horizontal é um conceito que praticamente não tem expressão.

Existe aconselhamento (GE, FR e US) e vigora, no caso holandês, uma filosofia que se aproxima do conceito de carreira proteana, já que os oficiais têm um papel muito relevante nas opções que fazem. O *mentoring* existe com grande sucesso num único país (UK).

Verifica-se um leque variado de opções de saída das fileiras dos oficiais dos diferentes países, seja no final dos contratos ou a pedido do interessado, seja em caso de não promoção.

Este capítulo inclui, ainda, uma síntese das normas de transição para a reserva e, posteriormente, para a reforma.

Finalmente, na tabela 7 apresenta-se um resumo da estruturação da carreira de oficial das FFAA e das práticas de gestão dos países considerados no estudo, o que permite considerar ter sido atingido o OE 3 e dada resposta à QD 3.

O capítulo seguinte analisa a aplicabilidade de algumas das práticas de gestão em uso nos países amigos e aliados, no todo ou em parte, ao caso português.



4. Aplicabilidade ao caso português

Analisados os modelos de carreiras dos países amigos e/ou aliados, importa agora averiguar até onde algumas das práticas de gestão das carreiras identificadas são passíveis de aplicação em Portugal, procurando dar resposta à QD 4, e, finalmente, à QC, identificando para o efeito mecanismos que podem conduzir a um modelo de gestão alternativo ou complementar, que incorpore, na totalidade ou em parte, as práticas referidas.

O conteúdo da figura 19 servirá de ponto de partida para a análise subsequente. A estruturação é constituída basicamente pelos três eixos segundo os quais se desenvolve a carreira, aqui designados por mobilidade de nível 1, 2 e 3. A gestão incorpora os conceitos mais relevantes em uso nos países analisados. O sistema de avaliação é transversal ao desenvolvimento e à gestão das carreiras. Estão identificados fatores que têm influência no sistema de avaliação de alguns países, que é decisivo nas diferentes progressões e na seleção para cargos e funções.

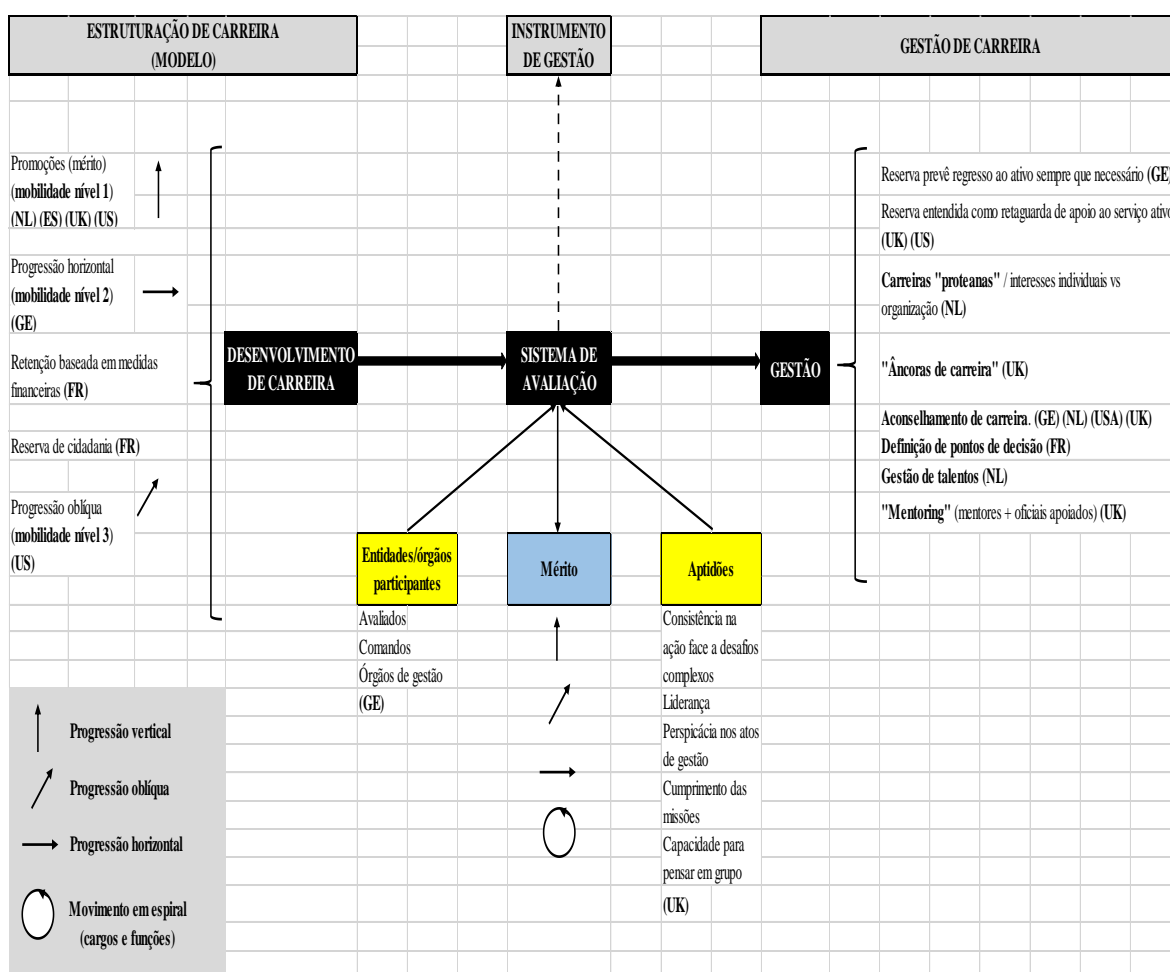


Figura 19 – Estruturação e gestão de carreiras dos países amigos

Fonte: Diagrama construído com base nas entrevistas aos adidos militares (2016)



4.1. Ajustamentos organizacionais

Tendo como documento enquadrador o presente EMFAR (PCM, 2015), não há capacidade da gestão para intervir ao nível da **duração da carreira**: pelo menos 40 anos de tempo de serviço militar e 55 anos de idade¹.

Também o **ingresso** na categoria de oficial², em linha com a delimitação estabelecida - que cinge a investigação à carreira de oficial com o grau de mestre conferido por um dos EESPUM - não é passível, nem desejável, de ser alterado.

As **saídas da organização** estão restringidas à licença ilimitada³, já que, passados 10 anos, seguidos ou interpolados, o militar transita para a reserva ou, se a ela não tiver direito, é abatido aos QP. Tendo em conta o estatuto atual, também esta dimensão não pode ser modificada por ação da gestão das carreiras.

Os **conceitos de reserva**⁴ e **reforma**⁵ são duas outras dimensões que não podem, no quadro estatutário vigente, ser alteradas através da gestão das carreiras.

Relativamente à dimensão “**progressão vertical**”, todavia, à luz do atual Estatuto, existe espaço para que possam ser introduzidas modificações que incorporem determinadas práticas seguidas por alguns dos países estudados. Assim, o sistema de progressão vertical pode potenciar o mérito e a capacidade dos oficiais e incentivar a sua preparação e dedicação profissional (SP), e estar alinhado com os princípios da gestão de talentos (US). Significa isto que é viável que os oficiais com melhores desempenhos e maior potencial possam ver as suas promoções aceleradas, independentemente da antiguidade, desde que todas as condições especiais e gerais de promoção estejam verificadas. Este princípio pode ser implementado a partir da promoção a capitão-tenente (CTEN)/major (MAJ), primeiro posto de promoção por escolha⁶. O atual Estatuto é, ainda, contudo, demasiado rígido no que às promoções diz respeito, já que estipula que “[...] as listas de promoção devem conter um número de militares não superior ao dobro das vagas previstas para o ano seguinte [...]” (PCM, 2015). Para que o sistema de promoções possa verdadeiramente potenciar o mérito e o talento, não podem as listas de promoção ser tão restritivas, havendo aqui espaço para aperfeiçoar o quadro estatutário vigente.

¹ Art.º 153.º

² Art.º 148.º

³ Art.º 105.º

⁴ Art.ºs 153.º, 154.º e 155.º

⁵ Art.º 161.º

⁶ Art.º 198.º



A **avaliação do desempenho** é transversal às demais dimensões e assume carácter decisivo na progressão vertical e na escolha para o exercício de cargos e funções. Este princípio tem levado os países a olharem para este sistema com particular cuidado, com o propósito de o tornarem mais justo e menos ambíguo. Há um único país onde o regulamento de avaliação é comum (SP). O processo alemão, por exemplo, passa em revista o desempenho obtido no cargo e avalia o potencial para o exercício de funções de maior responsabilidade. Esta avaliação do desempenho envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão respetivo. O sistema norte-americano atribui ao comandante a tarefa de conduzir as avaliações. No sistema holandês, os oficiais mais capazes, em função das avaliações obtidas, ingressam no MDP, que apresenta dois graus diferentes: o nível A é aplicado aos oficiais mais promissores, vocacionados para funções de gestão de topo; o nível B, um nível intermédio, que permite aos oficiais maior flexibilidade na escolha de cargos futuros. Interessa, sobretudo, que haja um sistema que responda às necessidades da organização e das pessoas. Importa, pois, que em relação a alguns dos mecanismos identificados nos demais países, seja ponderada a sua aplicabilidade ao caso português, por exemplo, envolvendo avaliadores, avaliados e órgãos de gestão, redefinindo quem devem ser os avaliadores e estipulando limites para as avaliações de nível Bom ou Muito Bom.

O **provimento de cargos e o exercício de funções** apresentam conceitos interessantes nos países estudados. Na Alemanha, por exemplo, há uma perspetiva de longo prazo sobre o desenvolvimento da carreira funcional dos oficiais. Em Espanha, existem diversos processos de nomeação para o exercício de cargos e funções, nos quais se privilegia o mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações está a ser reduzido. Os norte-americanos, no documento *Force of the Future Reform Proposals*, apresentam uma nova proposta que tem como objetivo estabelecer campos específicos e áreas funcionais às quais os oficiais podem aceder e dedicar os conhecimentos e perícias que possuem, em vez de assumirem responsabilidades de comando ou supervisão superior. Trata-se, no fundo, de conciliar os interesses individuais dos oficiais com os interesses da IM, sem que isso prejudique a progressão vertical. Na MB, os oficiais do Corpo da Armada, à saída da EN, independentemente da formação que detêm, podem desempenhar cargos de índole mais técnica, como chefes de departamento de mecânica, por exemplo, ou serem imediatos ou comandantes de navios. No caso francês, há uma divisão na entrada dos alunos na EN em áreas técnicas ou operações. Quem envereda pela área das operações terá que possuir, ao longo da carreira, três comandos de navios, de diferentes níveis. O caso holandês apresenta



outra ideia interessante: sempre que um cargo fica livre, todos os oficiais, com exceção dos colocados no MDP-A, podem concorrer, desde que preencham os critérios ao nível da formação, experiência e antiguidade. Um comité de seleção escolhe, depois, o oficial mais apropriado para o cargo. No caso britânico, existe o *Career Management Department*, que é responsável pela gestão das carreiras dos oficiais. Esta gestão é feita em cada posto através de um gestor, normalmente com o mesmo posto do que aqueles que gere. Alguns processos identificados podem, com ligeiras adaptações, ser aplicados ao caso português

Relativamente à **formação contínua**, o que tem sido prática da generalidade dos países é o estabelecimento de protocolos com universidades civis para a frequência de cursos por oficiais das FFAA. Assim, também no caso português deve este mecanismo ser incrementado, como forma, até, de aproximação da IM à Sociedade Civil.

O **conceito de progressão horizontal**, tal como vem descrito no EMFAR, não existe atualmente em nenhum dos países analisados. Os Estados Unidos da América têm em estudo um modelo, a que o documento *Force of the Future Reform Proposals* faz referência, e que prevê o estabelecimento de um perfil de carreiras técnicas e alargamento à entrada lateral nas fileiras a civis, reconhecidamente especialistas em áreas de conhecimento muito específicas. No caso português é aplicável, aparentemente, o conceito que os norte-americanos se encontram a desenvolver, com exceção das entradas laterais, que não são viáveis no quadro estatutário atual.

Nos países amigos, o **aconselhamento de carreira** só não existe formalmente no Brasil e em Espanha. Na Alemanha, por exemplo, os oficiais têm uma audiência formal pelo menos uma vez a cada 5 anos, podendo, contudo, a seu pedido, ser ouvidos numa base anual. No caso norte-americano, existe um processo de aconselhamento constituído por um conjunto de oficiais que assume a responsabilidade de, após ouvir os oficiais, fazer a gestão dos cargos disponíveis, embora este modelo esteja a ser alvo de uma remodelação de modo a que o talento assuma o papel de critério de decisão privilegiado. O modelo francês prevê, no caso da Marinha, dois níveis de aconselhamento formais: um em ITEN e outro em CFR, em ambos os casos para fazer o balanço da carreira e perspetivar o futuro. O caso holandês segue um modelo marcadamente proteano já que atribui a cada oficial a decisão pela formação, treino e cargos que são pré-requisitos para poderem progredir na carreira. No caso britânico vigora, com sucesso, o conceito de *mentoring*. Em Portugal os instrumentos disponíveis são escassos, pelo que muitos dos mecanismos que vigoram nos países estudados podem, na sua generalidade, ser aqui aplicados.



Dado o que precede, em função da análise efetuada ao DL n.º 90/2015, de 29 de maio, parece possível afirmar até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA dos países considerados nesta investigação podem ser aplicados ao caso português. O resultado consta, de uma forma resumida, na tabela 8, que identifica, de igual modo, potenciais implicações que possam resultar da sua aplicação ao caso português. Esta análise documental permite responder à QD 4: “Até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português?”.

Tabela 8 - Aplicação de medidas ao caso português vs implicações organizacionais

DIMENSÕES	PRÁTICAS / MECANISMOS	IMPLICAÇÕES
PROGRESSÃO VERTICAL	Acelerar promoção dos oficiais com melhores desempenhos e com mais potencial, independentemente da antiguidade que possam ter.	1. Alteração do n.º 4 do art.º 184.º do EMFAR - Listas de promoção, de modo a permitir aumentar o n.º de militares para além do dobro das vagas previstas para o ano seguinte; 2. Alteração do paradigma das promoções, que passam a estar alinhadas com o talento (desempenho e potencial), em detrimento da antiguidade; 3. Pensar num perfil de carreira diferenciado para oficiais que podem vir a ser ultrapassados na promoção.
AValiação	1. Envolver avaliadores, avaliados e órgãos de gestão nas avaliações realizadas; 2. Redefinir o papel dos avaliadores; 2. Estipular limites e justificações claras para as avaliações de nível Bom e Muito Bom.	Inclusão dos mecanismos elencados no novo sistema de avaliação parcialmente comum.
CARGOS E FUNÇÕES	1. Definição de "âncoras de carreira" que permitam aos oficiais fazerem opções em função dos seus interesses; 2. Conciliar os interesses individuais dos oficiais com os interesses da IM; 2. Ampliar, na máxima extensão possível, a abertura de concursos para provimento de cargos em OFSUP.	1. Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos ramos; 2. Eventual ajustamento ao nível dos artigos 134.º, 135.º e 136.º do EMFAR.
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Incrementar formação pós-graduada dos oficiais.	Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos ramos.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	1. Aplicação deste conceito a carreiras técnicas; 2. Possível aplicação a quem for preterido nas promoções por escolha.	1. Identificar carreiras onde este conceito pode ser aplicado; 2. Possibilidade de estender este conceito a quem tiver sido preterido na promoção (não implica alteração substantiva do atual EMFAR).
ACONSELHAMENTO	1. Deve existir aconselhamento formal por parte dos órgãos de gestão na fase de transição para CTEN/MAJ e em CFR/TCOR; 2. Oficiais devem periodicamente poder exprimir ideias sobre orientação das respetivas carreiras.	Eventual necessidade de ajustamento organizacional ao nível dos órgãos de gestão de pessoal dos ramos.

Fonte: Tabela construída com base no EMFAR (2015)



4.2. Desafios e construção de um modelo alternativo

As práticas e mecanismos de gestão identificados no capítulo anterior podem, com algumas adaptações, ser aplicados ao caso português. Todavia, existem desafios consideráveis na sua eventual implementação.

O **primeiro desafio** está relacionado com uma mudança cultural significativa na IM. Para dar corpo a um processo de progressão vertical assente em princípios em que predomina o talento, em contraponto com o princípio da antiguidade que tem vigorado, mesmo na maioria das promoções por escolha, é necessária uma alteração mental considerável. O próprio estatuto é incoerente já que privilegia, por um lado, o conceito de escolha em todas as promoções de oficial superior, mas, por outro, limita as listas de promoção ao dobro das vagas previstas. Parece claro que as listas de promoção devem refletir, se não na totalidade, pelo menos um número bem mais alargado de oficiais que pode ser apreciado em sede dos conselhos de classes/armas/serviços/especialidades.

O **segundo desafio** prende-se com o desenho de carreira para os oficiais que podem vir a ser preteridos nos processos de promoção. Mais uma vez estamos na presença de uma mudança cultural significativa. Estando fortemente limitadas as saídas e pretendendo-se premiar o mérito, através da promoção mais acelerada de quem alcança melhores desempenhos e apresenta maior potencial, resta criar um perfil que se adeque a quem não progride tão rapidamente, mas que se mantém como elemento válido para a organização. O exemplo alemão é aqui absolutamente relevante, já que se os oficiais não forem promovidos terão que optar entre permanecer no ativo ou sair das fileiras; caso permaneçam, transitam para outro quadro onde exercem as mesmas funções, mas não podem mais ser promovidos.

O **terceiro desafio** está intimamente ligado com os anteriores. Diz respeito ao sistema de avaliação que deverá assumir maior preponderância, uma vez que será determinante para a escolha dos oficiais com melhores desempenhos e maior potencial, que, necessariamente, deverão progredir mais rapidamente. Mas para que o sistema seja mais justo e transparente, sem que se consiga eliminar por completo a subjetividade que acompanha qualquer avaliação, importa repensar todo o edifício a montante. Primeiro, redefinindo os avaliadores. Haverá necessidade de dois avaliadores? Que papel caberá ao 2º avaliador? Depois, responsabilizando os avaliadores pelas avaliações produzidas, que devem ser devidamente fundamentadas, em particular quando destacam demasiado os avaliados, pela positiva ou pela negativa, referindo expressamente factos ocorridos (quando, onde e em que circunstâncias) que sustentem as opiniões manifestadas. O processo deve incluir, também,



uma audiência para que o avaliado tome conhecimento, onde lhe deve ser dito que aspetos precisam ser melhorados, procurando que este incentivo contribua para alcançar melhores desempenhos futuros. Finalmente, caso persista a existência de um número demasiado elevado de boas e muito boas avaliações, deve ser pensada a introdução de quantitativos máximos (cotas).

O **quarto desafio** diz respeito ao processo de aconselhamento que configura, de igual modo, uma acentuada mudança mental. Os sistemas que hoje existem nas FFAA são manifestamente insuficientes. As pessoas devem ser ouvidas sobre o que pretendem para as suas carreiras e a organização deve receber os oficiais, fazer um balanço retrospectivo e apresentar uma visão prospetiva da carreira de cada um, com clareza e total transparência. Significa isto adotar processos de gestão mais próximos das pessoas, em linha com o que é feito em muitos dos países analisados.

O **quinto desafio** é, sobretudo, uma grande incógnita: a progressão horizontal. É um conceito que não existe nos países estudados. Para poder ser implementado requer a adesão das pessoas e pressupõe uma valorização remuneratória ao longo dos anos. Aparentemente pode ter aplicação em carreiras técnicas, à semelhança do que está a ser estudado no caso norte-americano, embora aqui pressuponha a existência de progressão vertical em simultâneo. Porém, pode ser uma alternativa válida para os oficiais que sejam preteridos nas promoções por escolha. Em qualquer circunstância, a progressão horizontal é uma absoluta novidade, pelo que, a ser implementada, trata-se, sem dúvida, de uma mudança muito profunda.

Na sequência da análise efetuada, no sentido de proceder a uma primeira validação interna das eventuais medidas de gestão a adotar pelos ramos das FFAA, levou-se a cabo uma entrevista de confirmação com os DP sobre o grau de aplicabilidade, ao caso português, das práticas e/ou mecanismos de gestão dos países amigos e aliados. A tabela seguinte mostra, de uma forma resumida, as respostas obtidas.



Tabela 9 – Respostas à entrevista de confirmação

CARREIRA	DIMENSÃO	SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados)	PAÍSES	GRAU DE APLICABILIDADE		
				APLICÁVEL	APLICÁVEL C/ ADAPT.	NÃO APLICÁVEL
ESTRUTURAÇÃO	Progressão vertical	Promoções alinhadas com o mérito e a gestão de talentos.	NL, SP, UK, US	3		
	Progressão horizontal	Transição dos oficiais preteridos na promoção para novo quadro, exercendo funções semelhantes e não sendo mais promovidos.	GE		2	1
	Progressão oblíqua	Oficiais podem optar por carreiras técnicas, tipicamente horizontais, sem prejudicar o desenvolvimento vertical.	US		1	2
	Saídas da organização	Criação de medidas de exceção para garantir a retenção.	FR	1		2
	Reserva	Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da IM.	FR	1	1	1
INSTRUMENTO DE GESTÃO	Avaliação	Inclui consistência na ação face a desafios complexos, liderança, perspicácia nos atos de gestão, cumprimento das missões, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial.	UK	3		
		No processo de avaliação envolver o comando, o avaliado e órgãos de gestão.	GE	3		
GESTÃO	Reserva	Militares na reserva podem ser utilizados em situação de conflito ou para substituição de militares do ativo, sempre que necessário.	GE	2	1	
		Propósito da reserva consiste em disponibilizar militares treinados e qualificados para o serviço ativo, sempre que necessário.	UK, US	2	1	
	Cargos e funções	Carreiras "proteanas" / interesses individuais vs organização.	NL, US		1	2
		Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais).	UK	1	1	1
		Clarificação de carreira (desenvolvimento).	GE	2	1	
		Gestão de talentos (IM define a carreira para um nº reduzido de oficiais, em função do mérito e do potencial evidenciado).	NL		1	2
	Aconselhamento	Aconselhamento de carreira / pontos de decisão.	FR		3	
		Mentoring, conduzido por oficiais mais experientes, fora da cadeia de gestão; apoiam oficiais durante determinado período de tempo.	UK		3	

Fonte: Tabela construída com base nas entrevistas de confirmação (2016)

Uma análise sucinta permite constatar que das 15 medidas consideradas, seis são passíveis de serem aplicadas, três podem ser aplicadas com algumas adaptações e quatro não reúnem, de momento, condições de aplicabilidade. Há duas medidas, com fundo a azul na tabela 9, relativamente às quais cada DP tem opinião diferente. No entanto, analisando as justificações dadas, e que constam na tabela 10, podemos considerar que também estas medidas poderão ser aplicadas, com eventuais adaptações.



Tabela 10 – Grau de aplicabilidade de medidas

CARREIRA	DIMENSÃO	SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados)	PAÍSES	GRAU DE APLICABILIDADE		
				APLICÁVEL	APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES	NÃO APLICÁVEL
ESTRUTURAÇÃO	Reserva	Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da Instituição Militar (IM).	FR	1	1	1
		Possível aplicar esta medida, desde que com intervenção do escalão governativo, através do incremento dos quantitativos de militares QP-RES autorizados a prestar serviço na efectividade. As adaptações necessárias incluem a viabilização, através de alteração do quadro legislativo, da transição para a situação QP-RES antes dos 55 anos e 40 anos de serviço militar.				
GESTÃO	Cargos / funções	Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais).	UK	1	1	1
		No modelo actual, ao optar-se por uma determinada categoria, forma de prestação de serviço e quadro especial, opta-se, também, pelo perfil funcional caracterizado pelo Estatuto. É legítimo que com estas opções decorram determinadas expectativas de carreira. Porém, o desenvolvimento efetivo e integral da carreira é (muitas vezes) condicionado por variáveis exteriores à vontade dos ramos e, como tal, não pode existir uma garantia absoluta de modelo de desenvolvimento da carreira.				

Fonte: Tabela construída com base nas entrevistas de confirmação (2016)

A tabela 11 elenca as práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira dos países amigos e aliados que podem ser aplicados ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL n° 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre, o que permite afirmar ter sido respondida a QC da investigação: “ Que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira de países amigos e aliados podem ser aplicadas ao caso português no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL n.º 90/2015, de 29 de maio, em relação aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre?”.

O apêndice P apresenta uma tabela contendo a informação integral.



Tabela 11 – Medidas aplicáveis ao caso português

CARREIRA	DIMENSÃO	SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados)	PAÍSES	GRAU DE APLICABILIDADE	
				APLICÁVEL	APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES
ESTRUTURAÇÃO	Progressão vertical	Promoções alinhadas com o mérito e a gestão de talentos.	NL, SP, UK, US	3	
	Progressão horizontal	Transição dos oficiais preteridos na promoção para novo quadro, exercendo funções semelhantes e não sendo mais promovidos.	GE		2
	Reserva	Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da IM.	FR	1	1
INSTRUMENTO DE GESTÃO	Avaliação	Inclui consistência na ação face a desafios complexos, liderança, perspicácia nos atos de gestão, cumprimento das missões, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial.	UK	3	
		No processo de avaliação envolver o comando, o avaliado e órgãos de gestão.	GE	3	
GESTÃO	Reserva	Militares na reserva podem ser utilizados em situação de conflito ou para substituição de militares do ativo, sempre que necessário.	GE	2	1
		Propósito da reserva consiste em disponibilizar militares treinados e qualificados para o serviço ativo, sempre que necessário.	UK, US	2	1
	Cargos e funções	Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais).	UK	1	1
		Clarificação de carreira (desenvolvimento).	GE	2	1
	Aconselhamento	Aconselhamento de carreira / pontos de decisão.	FR		3
		<i>Mentoring</i> , conduzido por oficiais mais experientes, fora da cadeia de gestão; apoiam oficiais durante determinado período de tempo.	UK		3

Fonte: Tabela construída com base nas entrevistas de confirmação (2016)

Nestas circunstâncias, na figura 20 sugere-se um modelo de gestão alternativo⁷ que incorpora as práticas seguidas pelos países amigos e aliados que podem ser aplicados a Portugal.

O modelo de gestão sugerido inclui os desenvolvimentos de carreira apresentados em 1.2.1. (progressão vertical tradicional, mobilidade horizontal e transição para a reserva), acomodando algumas das práticas de gestão dos países amigos, designadamente: um sistema de avaliação que avalie o desempenho e o potencial e que envolva os comandos, os avaliados e os órgãos e gestão; a existência de aconselhamento e de pontos de decisão; a conceção de “âncoras de carreira”; a clarificação da carreira; o *mentoring*; um conceito de reserva diferente, que permita a saída e o regresso à efetividade do serviço para o exercício de determinadas funções.

⁷ Que é complementar ao que já se faz na gestão de carreiras dos ramos das FFAA

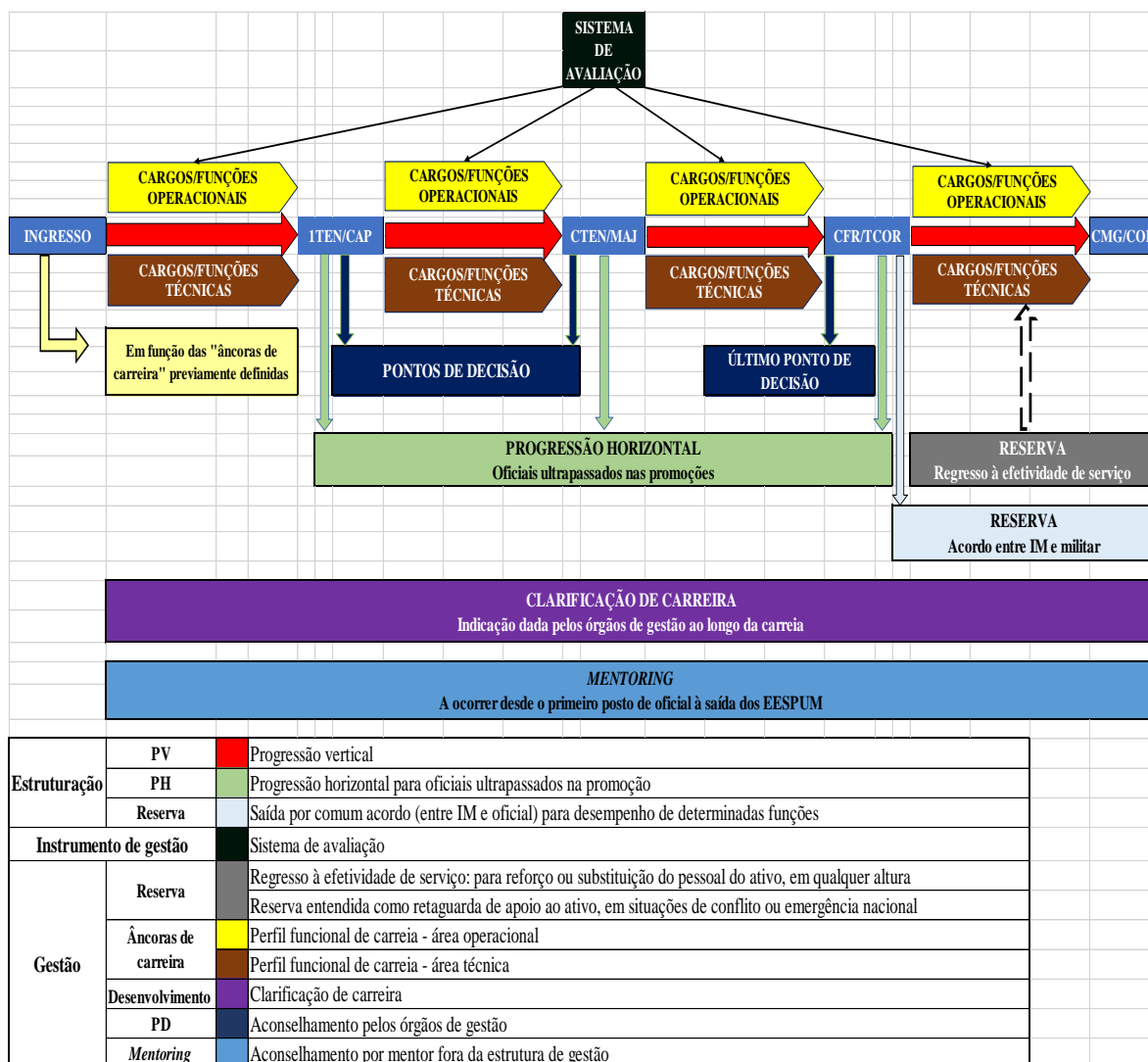


Figura 20 – Modelo de gestão alternativo

Fonte: Diagrama construído com base no modelo de gestão de carreiras atual, incorporando práticas de gestão de países amigos e aliados (2016)

4.3. Síntese conclusiva

Neste último capítulo analisou-se a aplicabilidade das práticas e mecanismos de gestão adotadas pelos países amigos e aliados ao caso português, identificando ajustamentos organizacionais que é necessário levar a cabo para que possam ser cabalmente implementados.

Foram identificadas dimensões relativamente às quais os ajustamentos necessários são de tal forma grandes que, na prática, inviabilizam de momento essa aplicação. São disso exemplo a extensão da carreira, as condições de ingresso na categoria de oficial ou as saídas da organização. De facto, para que as medidas identificadas pudessem ser implementadas, seria necessário pensar-se em alterações significativas no quadro estatutário vigente. A



análise centrou-se, por isso, nas demais medidas, cuja aplicação assume contornos menos complexos e dispendiosos.

De seguida foram elencados desafios concretos que poderão existir na implementação de tais mecanismos. Situam-se, sobretudo, ao nível cultural, uma vez que as mudanças identificadas implicam cortes significativos com mentalidades e práticas que têm vigorado ao longo de vários anos. Poderão existir, também, desafios de âmbito estrutural, particularmente nos órgãos de GRH, uma vez que pode não ser possível a implementação de algumas práticas se a esse nível não houver uma reestruturação adequada.

A tabela 8 indica até onde algumas das práticas de gestão dos países considerados podem ser aplicadas ao caso português, o que permitiu atingir o OE 4 e responder à QD 4.

O capítulo termina com a apresentação das respostas dos DP acerca da aplicabilidade a Portugal das principais práticas e mecanismos de gestão dos países analisados. Após as respostas às questões da investigação, as tabelas 9, 10 e 11 permitem atingir o OG e responder à QC.

Por fim é apresentado um modelo de gestão de carreira alternativo, o qual materializa o construto teórico resultante da investigação que foi conduzida.



Conclusões

Grandes linhas do procedimento metodológico seguido

O objetivo do presente trabalho consistiu em avaliar, a partir de um estudo comparativo, com referência ao caso português, as principais práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira que têm sido utilizados por FFAA de países amigos e aliados e que podem ajudar a operacionalizar as alterações mais relevantes ocorridas recentemente no modelo de carreira relativo aos oficiais dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre. Era necessário encontrar uma aplicação prática ao caso português de conceitos de gestão utilizados por países amigos e aliados, o que conduziu à realização de uma investigação aplicada. Para o efeito foi seguida uma estratégia qualitativa (Bryman, 2012) e utilizado um raciocínio do tipo indutivo (Freixo, 2012), partindo da observação de factos particulares para estabelecer generalizações e deduzir uma explicação em relação ao objeto de estudo.

O desenho de pesquisa adotado foi o estudo multi-caso comparativo (Freixo, 2012), tendo sido elaborado um plano *ad hoc* e seguidos todos os passos definidos por Yin (2014): elaboração do desenho, recolha de dados, análise e apresentação dos resultados.

A recolha de dados baseou-se na realização de entrevistas em profundidade, na aplicação de questionários (perguntas abertas), numa observação participante e na análise documental, nos termos em que estes métodos são descritos por Vilelas (2009).

As entrevistas foram conduzidas, numa primeira fase, aos DP dos ramos das FFAA, ao DGRDN, ao Chefe da DIREC e a oficiais dos três ramos que desempenham funções na área dos recursos, e, numa segunda fase, aos adidos militares e outros oficiais do BR, FR, GE, NL, SP, UK, US. De forma a garantir maior representatividade e generalização, foi elaborado um questionário, com perguntas abertas e aplicado a um universo constituído por auditores do CPOG, por discentes do CEMC e dos CPOS e por docentes e oficiais superiores que prestam serviço no IUM.

Os dados recolhidos através das entrevistas e dos questionários foram, posteriormente, sujeitos a uma análise de conteúdo. Foi seguido o método sugerido por Bardin (2000), da organização da análise, da codificação e da categorização, combinado com a proposta de análise de entrevistas aprofundadas sugerida por Guerra (2006) - transcrição das entrevistas, construção das respetivas sinopses e análise descritiva (a qual seguiu as etapas usuais:



redução e seleção da informação, descrição, interpretação/verificação e, finalmente, escrita e divulgação).

Como forma de obter uma primeira validação em relação às medidas selecionadas, foi, na fase final do estudo, realizada uma entrevista de confirmação, com os DP, com o objetivo de determinar que práticas e mecanismos de gestão dos países amigos e aliados, previamente selecionados, são passíveis de serem aplicados ao caso português.

O construto teórico final da investigação foi materializado num modelo alternativo para a gestão da carreira de oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre obtido em EESPUM.

Avaliação dos resultados obtidos

O propósito desta investigação foi inicialmente traduzido num OG e nos OE. Considera-se que os resultados obtidos permitem afirmar terem sido integralmente atingidos estes objetivos.

O subcapítulo 2.3 descreve, em termos genéricos, o modelo atual de carreira do oficial dos QP das FFAA portuguesas, com o grau académico de mestre, baseado na análise documental realizada aos Estatutos de 1999 e 2015. Este modelo é mostrado de modo consolidado na tabela 4, que identifica, ainda, os artigos do EMFAR diretamente relacionados com as dimensões apresentadas, o que permitiu atingir o OE 1 e responder à QD 1.

Em função das entrevistas efetuadas com os DP, DGRDN, demais oficiais dos três ramos e do EMGFA e do questionário, o subcapítulo 2.4 apresenta as alterações estatutárias decorrentes da publicação do DL nº 90/2015, de 29 de maio, com maior impacto na gestão de carreira de oficial dos QP das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre: domínio da promoção por escolha; novo conceito de desenvolvimento horizontal; novas condições para abate ao QP de oficiais PILAV; novos limites de idade de passagem à reserva; alterações nas saídas laterais; novos limites de tempo de permanência nos postos; aumento do tempo de serviço militar; novo sistema de avaliação; definição de novos efetivos; novos postos e QE; alterações ao nível do provimento de alguns cargos. Esta informação levou a que se considerasse atingido o OE 2 e respondida a QD 2.

O subcapítulo 3.8, elaborado com base na informação disponibilizada pelos adidos militares e, pontualmente, por alguns oficiais que desempenham funções nos órgãos de gestão dos países amigos e aliados, apresenta, na tabela 7, uma síntese das principais práticas



de gestão implementadas, ou em vias de implementação, para dar resposta às mais recentes alterações estatutárias ocorridas nas carreiras dos oficiais das respetivas FFAA. Considera-se, por isso, que foi alcançado o OE 3 e respondida a QD 3.

A QD 4 pretendia aquilatar até onde algumas das práticas e mecanismos de gestão de carreira dos oficiais das FFAA de países amigos e aliados podiam ser aplicadas ao caso português. Tendo como elementos enquadradores o DL n.º 90/2015, de 29 de maio, foram excluídas as dimensões em análise nesta investigação relativamente às quais não havia capacidade de intervir, face à complexidade resultante de potenciais alterações significativas ao quadro estatutário atual. A tabela 8 elenca essas práticas e mecanismos de gestão passíveis de serem aplicados ao caso português, bem como, enumera potenciais implicações, o que permitiu considerar ter sido atingido o OE 4 e respondida a QD 4.

Para reforçar a resposta à QC e validar o modelo teórico que estava a ser construído, foi conduzida uma entrevista de confirmação com os DP para averiguar que práticas e/ou mecanismos de gestão de carreira dos países considerados poderiam ser aplicadas ao caso português, diretamente ou com adaptações, no sentido de ajudar a operacionalizar as alterações estatutárias mais relevantes que decorrem do DL N.º 90/2015, de 29 de maio. As tabelas 9 a 11 apresentam o resultado dessas entrevistas, o que permite considerar ter sido atingido o OG da investigação e respondida a QC. Considera-se igualmente validado o modelo de gestão de carreira sugerido na figura 20.

Contributos para o conhecimento

A investigação levada a cabo permitiu obter um melhor conhecimento acerca das principais alterações estatutárias levadas a cabo nos últimos anos nos países amigos e aliados objeto de estudo, e do modo como criaram mecanismos de gestão que lhes permitiram adaptar-se às novas circunstâncias. Por outro lado, reuniu as opiniões de um conjunto alargado de peritos responsáveis, sobretudo militares, e, dessa forma, permitiu identificar as principais alterações introduzidas nas carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas, que resultam do novo quadro estatutário. Logrou dar a conhecer, ainda, que mecanismos de gestão em uso nesses países, no todo ou em parte, podem ser aplicados ao caso português, no sentido de ajudar a operacionalizar as principais alterações estatutárias ocorridas em maio de 2015.



Recomendações e outras considerações de ordem prática

O presente trabalho contou com a participação, muito ativa e de grande utilidade, dos DP dos ramos das FFAA nas três fases do percurso metodológico: exploratória, analítica e conclusiva. Todavia, nem mesmo os DP detêm, nesta altura, um conhecimento integral do presente trabalho. Pese embora tenham identificado os mecanismos e práticas de gestão dos países amigos que podem ser aplicadas ao caso português que lhes foram apresentados, julga-se haver conveniência que se divulgue o presente trabalho pelos órgãos de GRH dos ramos, como forma de sustentação das conclusões obtidas, e, eventualmente, proceder a uma avaliação mais abrangente do modelo agora sugerido.

Limitações da investigação e abertura para pesquisas futuras

Atenta a dimensão do tema, a presente investigação centrou-se na estruturação e gestão das carreiras dos oficiais das FFAA portuguesas com o grau académico de mestre, obtido num EESPUM. Sendo um estudo limitado em objetivos, condições e resultados, seria interessante prosseguir a análise, alargando a investigação às carreiras dos demais oficiais do QP e, eventualmente, à categoria de sargentos, utilizando, se possível, amostras de maior dimensão.

Tendo em conta as principais dimensões que constituem a carreira de oficial das FFAA, poderá ter interesse que algumas delas, no futuro, possam vir a ser analisados em estudos ulteriores, separadamente. É o caso, por exemplo, do conceito de reserva e das condições que permitem/condicionam a passagem a esta situação.



Bibliografia

- Assembleia da República (AR), 1989. *Aprova as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar* (Lei nº 11/89, de 1 de junho). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009a. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica nº 1-A/2009, de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009b. *Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica nº 1-B/2009, de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014a. *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas* (Lei nº 35/2014, de 20 de junho). Lisboa: Diário da República
- Assembleia da República, 2014b. *Lei de Defesa Nacional* (Lei Orgânica nº 5/2014, de 29 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014c. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica nº 6/2014, de 1 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S., 1989. *Handbook of Career Theory*. 1ª ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ausführungsbestimmungen zum Soldatengesetz, 2011. *Laufbahnverordnung*. (Estatuto dos Militares) [Em linha]. Disponível em: <http://www.bundeswehr.de>, [Acedido em 2 março 2016].
- Baptista, L., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército* [Entrevista]. Lisboa (2 fevereiro 2016).
- Bardin, L., 2000. *Análise de conteúdo*. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Bilhim, J. A. d. F., 2004. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: ISCSP.
- Bragança, N., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Armada* [Entrevista]. Lisboa (1 fevereiro 2016).
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4ª ed. Oxford: Oxford University Press.
- Coelho, A., 2016. *Diretor-Geral de Recursos da Defesa Nacional* [Entrevista]. Lisboa (11 fevereiro 2016).
- Congresso Nacional do Brasil, 1980. *Estatuto dos Militares*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>, [Acedido em 4 março 2016].
- Consejo de Ministros, 2009. *Aprueba el Reglamento de evaluaciones y ascensos en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto 168/2009, de 13 de febrero). Madrid: Boletín Oficial del Estado.



- Consejo de Ministros, 2010. *Aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación en las Fuerzas Armadas* (Real Decreto N° 35/2010, de 15 enero). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Consejo de Ministros, 2011. *Aprueba el Reglamento de destinos del personal militar profesional* (Real Decreto 456/2011, de 1 de abril). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Cunha, M. P. et al., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dible, J., 2015. *UK Ministry of Defense London - NATO and European Policy Division* [Entrevista]. Correio eletrónico (17 dezembro 2015).
- Dutra, J. S., 2010. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. 1ª ed. São Paulo: Atlas S.A..
- Dutra, J. S., 2012. *Administração de Carreiras. Uma proposta para repensar a gestão das pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Escarras, F., 2016a. *Attaché de défense près l'ambassade de France à Lisbonne* [Entrevista 1]. Lisboa (7 janeiro 2016).
- Escarras, F., 2016b. *Attaché de défense près l'ambassade de France à Lisbonne* [Entrevista 2]. Lisboa (29 janeiro 2016).
- Freixo, M. J. V., 2012. *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Graça, L., 2016. *Subdiretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (22 janeiro 2016).
- GT para a Reestruturação das Carreiras, 2007. *Relatório Final do GT para a Reestruturação das Carreiras dos Militares das Forças Armadas*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Guerra, I. C., 2006. *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.
- Hoyt, B., 2016. *US Naval Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (3 fevereiro 2016).
- Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), 2015a. *Trabalhos de Investigação*. (Norma de Execução Permanente ACA 010) Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos a Realizar no IESM* (Norma de Execução Permanente ACA 018). Lisboa: IESM.
- IESM, 2015c. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.



- Jefatura Del Estado, 2007. *Regula la carrera militar*. (Ley 39/2007, de 19 noviembre). Madrid: Boletín Oficial del Estado.
- Kamarck, K. N., 2015. *Military Retirement: Background and Recent Developments*. Washington DC: Congressional Research Service.
- Lopes, A., 2012. *Fundamentos da Gestão de Pessoas*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda..
- Maanen, J. V., 1977. *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Cambridge - Massachussets: Sloan School of Management. Massachussets Institute of Tecnology.
- Machado, A. R. et al., 2014. *Gestão de Recursos Humanos - desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, H. T., 2010. *Gestão na Era do Conhecimento*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mata, J., 2016a. *Diretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista 1]. Lisboa (12 janeiro 2016).
- Mata, J., 2016b. *Diretor de Pessoal da Força Aérea* [Entrevista 2]. Lisboa (8 abril 2016).
- McMullin, J., 2016. *US Navy's N13 (Personnel Command)* [Entrevista]. Contacto telefónico (26 fevereiro 2016).
- Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2002a. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME)* (Portaria nº 1246/2002, de 7 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2002b. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Marinha (RAM)*. (Portaria nº 1380/2002, de 23 de outubro). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2004. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA)* (Portaria nº 976/2004, de 3 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas* (Despacho nº 7527-A/2013, de 31 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Morais, L., 2016. *Oficial da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea* [Entrevista]. Lisboa (22 janeiro 2016).
- Royal Navy, 2016. *Royal Navy website*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.royalnavy.mod.uk>, [Acedido em 22 março 2016].
- Nunes, A., 2016. *Enc. Div. Planejamento Carreira de Oficiais da Marinha do Brasil* [Entrevista]. Correio eletrónico (9 janeiro 2016).
- Palma, N., 2016a. *Diretor de Pessoal da Marinha* [Entrevista 1]. Lisboa (14 janeiro 2016).



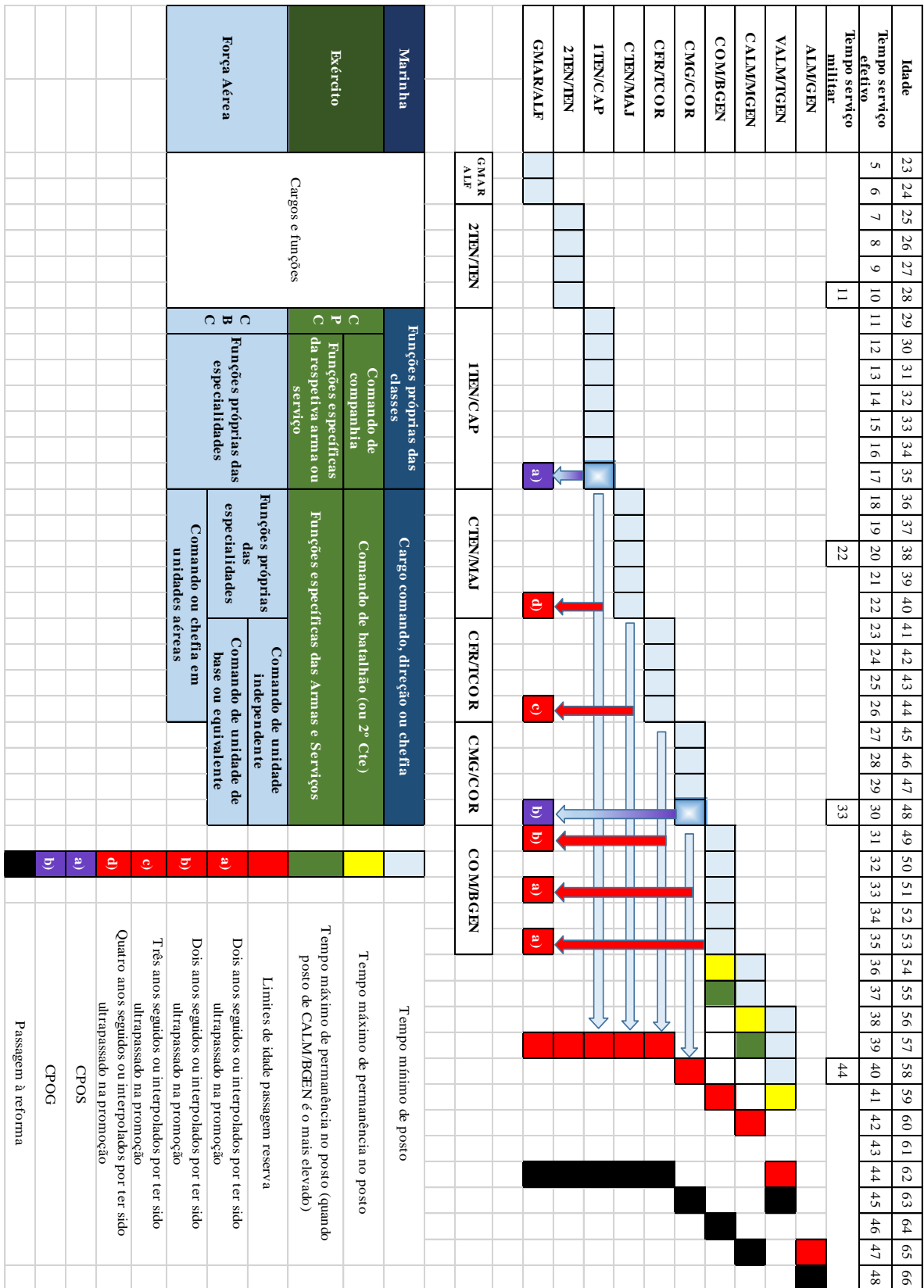
- Palma, N., 2016b. *Diretor de Pessoal da Marinha* [Entrevista 2]. Lisboa (10 abril 2016).
- Presidência do Conselho de Ministros (PCM), 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL nº 236/99 de 30 de agosto). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2005. *Alteração ao Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL nº 166/2005, de 23 de setembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013a. *Conceito Estratégico de Defesa Nacional* (Resolução do Conselho de Ministros nº 19). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013b. *Reforma "Defesa 2020"* (Resolução do Conselho de Ministros nº 26). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2014a. *Lei Orgânica do EMGFA* (DL nº 184/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2014b. *Lei Orgânica da Marinha* (DL nº 185/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2014c. *Lei Orgânica do Exército* (DL nº 186/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2014d. *Lei Orgânica da Força Aérea* (DL nº 187/2014, de 29 de dezembro). Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2015. *Aprova o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (DL nº 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Poortman, M., 2016. *Netherlands Defense Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (6 janeiro 2016).
- Raleiras, M., 2016. *Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior-General das Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (28 janeiro 2016).
- Republique Française, 2016. *Legifrance - Le service public de la diffusion du droit*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.legifrance.gouv.fr>, [Acedido em 28 janeiro 2016].
- Rocha, J. A. O., 2005. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M., 2013. *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schein, E. H., 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H., 1993. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised ed. Cambridge - Massachusetts: Pfeiffer.



- Sousa, F., 2016a. *Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército* [Entrevista 1]. Lisboa (6 janeiro 2016).
- Sousa, F., 2016b. *Diretor de Administração de Recursos Humanos do Exército* [Entrevista 2]. Lisboa (5 abril 2016).
- Taube, B., 2015. *Germany Defense Attaché to Portugal* [Entrevista]. Lisboa (17 dezembro 2015).
- US Department of Defense, 2015. *Force of the Future Final Report: reform proposals*. Washington DC: US Secretary of Defense.
- US Navy Personnel Command, 2016. *Bureau of Naval Personnel Instructions*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.public.navy.mil>, [Acedido em 13 março 2016].
- Vilelas, J., 2009. *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Yin, K. R., 2014. *Case Study Research - Design and Methods*. 5ª ed. Los Angeles: Sage Publications.



Apêndice A — Desenho atual da carreira de oficial das FFAA portuguesas





Apêndice B — Questões para os adidos dos países amigos/aliados

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR INSTITUTE OF HIGHER MILITARY STUDIES

SURVEY THROUGH INTERVIEW/QUESTIONNAIRE OF OPEN-ENDED QUESTIONS

Auditor/Researcher: Capt (N) António Manuel Gonçalves Alexandre

TOPIC OF THE RESEARCH: “The structuring and management of the careers in partner and allied countries. Comparative analysis of the most recent changes regarding the Portuguese case.”

Research general question: What career management practices and/or mechanisms of allied and partner countries can be applied to the Portuguese case to help operationalise the most significant statutory changes deriving from DL N.º 90/2015 de 29 de maio, regarding the Portuguese Armed Forces permanent-personnel Officers that have a Master’s degree?

Note: This study is a requirement of the Promotion Course General Officer for the researcher, school year 2015/2016. It is connected to a research project registered on Centro de Investigação do Instituto Universitário Militar português (Portuguese Institute of Higher Military Studies Research Centre) under the title “Gestão das Carreiras dos Militares das Forças Armadas” (“Management of the Careers of the Armed Forces Military Personnel”); it is included in the human resources management area, focused on “The structuring and management of the careers of the Portuguese Armed Forces Officers.”

Interview Nr ____

Name of the Interviewee /respondent (optional):

Organization/individual: _____ (military authority
that filled in the survey through interview)

Position/functions of the respondent (optional):

GUIDE

Question 1: What is the career concept statutorily established for the Armed Forces/Service (in case it is different) in [name the country]? [please identify the piece of legislation/legal diploma where it is enshrined and provide its internet reference; as an option, if possible, please send a “PDF” copy of the piece of legislation/legal diploma].

Question 2: How would you characterise, generally speaking, the career model of the Armed Forces/Service (in case it is different) in [name the country]? If applicable, please elaborate briefly on aspects such as: maximum duration of the career; means of admission to the officers career (recruitment sources/provenance and minimum requirements); means and promotion conditions; career counselling system (possible); amount of time (minimum and/or maximum) for each rank; promotion mode; initial training for admission to the permanent-personnel officers career and training throughout the career (continuous training); significance of holding certain positions/functions to the career development; career evaluation/assessment system; alternative internal careers for those who do not evolve in the initial career; options of leaving the military organization and their terms; age limit to serve in the armed forces and terms of retirement or pre-retirement; other



significant aspects. [please identify the piece of legislation/legal diploma where it is enshrined and provide its internet reference; as an option, if possible, please send a “PDF” copy of the piece of legislation/legal diploma].

Question 3: What significant statutory changes have occurred in the career of the Armed Forces/Service Officers in [name the country] within the last years [let us say 10 years for example]? Which ones were the most significant [those that have indeed resulted in real/specific effects? [please identify the piece of legislation/legal diploma where it is enshrined and provide its internet reference; as an option, if possible, please send a “PDF” copy of the piece of legislation/legal diploma].

Question 4: What are the main difficulties (impact) in the management of the Armed Forces Officers’ careers that resulted from those statutory changes?

Question 5: How did you [meaning your country] overcome and dealt with those difficulties? For example, what kind of human resources management practices and/or mechanisms have been created or altered to face the difficulties? Or, rephrasing, how were the statutory changes incorporated into the Armed Forces/Service human resources management system?

Question 6: What is the general assessment of the way the statutory career changes were managed or are being managed?

Question 7: Is there a career management model (or a broader human resources management model) being used by the Armed Forces/Service in [name the country]? Was it expressly/specifically developed for the management of the military careers or was it adopted from another organization? What general description of that model can be given? [please identify the piece of legislation/legal diploma where it is enshrined and provide its internet reference; as an option, if possible, please send a “PDF” copy of the piece of legislation/legal diploma].

PLEASE BE INFORMED THAT THE CONTENT OF THIS INTERVIEW AND THE DATA COLLECTED WILL BE USED STRICTLY FOR THE PURPOSE OF THIS RESEARCH PROJECT

ANONYMITY WILL BE GRANTED AT YOUR REQUEST

Thank you so much for your willingness and your time.



Apêndice C — Guião para as entrevistas em profundidade

ENTREVISTA

Curso: CPOG 2015/2016

Auditor: CMG M António Manuel Gonçalves Alexandre

TEMA: Estruturação e gestão de carreiras em países amigos e aliados. Análise comparativa das mais recentes alterações em relação ao caso português.

Entrevista N.º:

Nome do entrevistado:

Organização:

Cargo:

GUIÃO

Pergunta 1: Quais considera que são as alterações estatutárias mais relevantes na carreira dos oficiais decorrentes do Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio? Porquê?

Pergunta 2: Representando tais alterações uma mudança substantiva do regime estatutário aprovado pelo Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho, considera que o regime transitório definido é adequado a uma adaptação gradual e calendarizada da aplicação do novo regime jurídico aos militares das Forças Armadas? Porquê?

Pergunta 3: Que novas práticas e/ou mecanismos de gestão considera necessários para fazer face às alterações estatutárias ocorridas? Como operacionalizá-los?



Apêndice D — Questionário “aberto”

Quais considera que são as alterações estatutárias mais relevantes na carreira dos oficiais das FFAA decorrentes do Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio? Quais são as implicações principais?						
	Importância Relativa			Avaliação das Implicações		
	Muito Imp.	Imp.	Imp. Marginal	Imediatas	Médio prazo	Observações
Clarificação do regime de incompatibilidades						
Definição de um novo modelo de fixação dos efetivos das FFAA e consagração de novos conceitos de efetivos						
Alteração do regime de promoção de modo a prever a escolha como regra						
Previsão de um Regulamento de Avaliação parcialmente comum (parte comum e partes específicas)						
Previsão de um regime alternativo de progressão horizontal						
Criação de um novo posto (COMBGEN)						
Aumento do tempo de permanência nos postos						
Clarificação dos conceitos de comissão normal e de exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN e nas FFAA, e fora delas						
Alteração dos limites de idade de passagem à reserva:						
Alteração de outras condições de passagem à reserva (e.g., eliminação da passagem à situação de reserva com 20 ou mais anos de serviço efetivo e consagração da possibilidade de passagem à licença limitada)						
Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço						
Alteração dos 65 para os 66 anos da idade de passagem obrigatória para a reforma						
Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos militares do quadro especial de PILAV						
Redução da % de aumento de tempo de serviço para 10%;						
Criação dos quadros especiais de TS da categoria de oficiais abrangendo os atuais enfermeiros da categoria de sargento						
Outras alterações estatutárias ocorridas						

Apêndice E — Análise das entrevistas em profundidade realizadas

FRASES CHAVE	CÓDIGO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Alterações estatuto indiciam redução de direitos (de cidadania e de liberdades)	CARREIRA	X				X				
Alterações implicam redução de atratividade da carreira militar	CARREIRA	X						X		
Aplicação às FFAA do regime previsto no estatuto das incompatibilidades da função pública	CARREIRA				X					X
Há um ajustamento da carreira real (de 36 para 40 anos) com a carreira contributiva	CARREIRA	X	X	X		X	X		X	X
Medidas aprovadas introduzem carreiras mais longas	CARREIRA	X			X			X	X	X
Aproximação das carreiras militares às carreiras dos servidores civis do Estado	CARREIRA	X	X	X		X		X	X	
Disparidade de tratamento de determinadas classes de militares (PILAV) face a outras, independentemente da especialização e do grau de investimento	CARREIRA	X						X		
Parece que não existe um estatuto, mas sim um conjunto diferenciado de estatutos que não implementa um conceito comum e mais homogéneo	CARREIRA	X								
Alterações podem tornar inconsequente a existência da idade mínima de 55 anos para a passagem à reserva para os que ingressaram nas fileiras com idade mais avançada	CARREIRA					X	X	X		
Racional do novo sistema consiste em atribuir mais peso ao desempenho dos militares	AVALIAÇÃO								X	
Terá que existir também uma maior responsabilização de avaliadores e avaliados	AVALIAÇÃO			X					X	X
Importa valorizar militares com maior mérito relativo	AVALIAÇÃO	X					X	X		
Sistema é elemento fulcral nas promoções, nomeações/colocações e escolha para cursos	AVALIAÇÃO	X				X				
Sistema (poderá ser) particularmente eficiente em ambientes conjuntos (por passar a haver uma matriz comum)	AVALIAÇÃO	X			X					X
Eventual harmonização dos critérios de avaliação implicará uma justiça relativa mais equilibrada entre os ramos.	AVALIAÇÃO								X	
Alterações ao estatuto podem criar dificuldades acrescidas no recrutamento , já que as pessoas têm que trabalhar mais para ter o mesmo benefício	OBTENÇÃO	X								
Deve haver liberdade para os ramos recrutarem e terem os efetivos que entenderem , cumprindo com o orçamento definido	OBTENÇÃO			X						
Alterações podem potenciar uma redução do compromisso institucional das pessoas	RETENÇÃO	X								
As pessoas pensarão mais cedo em alternativas, o que trará maiores desafios para a organização	RETENÇÃO	X								
Medidas podem induzir maior segurança (visto que há um aumento do tempo de serviço em mais um ano)	RETENÇÃO		X							
Medidas podem levar à permanência na organização de pessoal com menos qualidade	RETENÇÃO	X								
Medidas podem amarrar à Instituição militares sem grandes perspetivas de progredir verticalmente, o que provoca impacto muito negativo ao nível da motivação	RETENÇÃO							X		
Alterações permitem que deixe de se transmitir à sociedade civil a imagem de alguém que transita para a reserva auferindo de uma pensão e que pode dedicar-se a outra atividade	RETENÇÃO		X							
Alterações poderão ter impacto ao nível da retenção dos oficiais PILAV	RETENÇÃO			X				X		X
Medidas aprovadas causam impacto negativo ao nível da motivação das pessoas	RETENÇÃO	X								
A enfermagem militar sempre foi enquadrada na categoria de sargentos tendo em conta o conteúdo funcional dos cargos associados , apesar da maior formação técnica que lhes é exigida	EFETIVOS	X	X				X			
Medida sem sentido. Transforma-se um sargento enfermeiro em oficial mas vai continuar a desempenhar as mesmas funções	EFETIVOS							X		
Novo paradigma de designação e fixação dos efetivos , que passa a ser feita com base na estrutura orgânica onde prestam serviço	EFETIVOS	X	X	X	X		X			
Controlo mais rigoroso da despesa	DESPESA							X	X	



FRASES CHAVE	CÓDIGO	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Redução do peso da reserva no orçamento dos ramos	DESPESA	X								
(Pode resultar na) reintrodução do conceito de diuturnidade	DESPESA			X						X
Alteração da situação de adidos	MECANISMO REGULADOR		X							X
Maior contenção de militares nas FFAA; menos saídas laterais	MECANISMO REGULADOR		X		X			X		X
Abate aos quadros ou licença ilimitada são alternativas a quem pretenda sair	MECANISMO REGULADOR	X						X	X	X
(Instrumento que permite) alternativas entre mobilidade geográfica e ascensão na carreira	PROGRESSÃO HORIZONTAL		X			X				X
Possível dificuldade em implementar esta medida, pois o <i>mindset</i> do oficial formado nas academias está na carreira vertical	PROGRESSÃO HORIZONTAL						X	X		
Saída digna para oficiais que não têm potencial para promoção	PROGRESSÃO HORIZONTAL	X	X						X	
Deve aplicar-se a pessoas altamente qualificadas que podem ter uma carreira horizontal	PROGRESSÃO HORIZONTAL			X					X	
Aplicação a cargos ligados à área operacional, sobretudo para tentar fazer face ao défice de pilotos	PROGRESSÃO HORIZONTAL			X						X
Medida permite partilha de interesses e de ganho (da organização e do indivíduo)	PROGRESSÃO HORIZONTAL			X					X	X
Medida permite maior flexibilização das carreiras	PROGRESSÃO HORIZONTAL				X					X
Medida poderá ter maior aplicação nas áreas técnicas	PROGRESSÃO HORIZONTAL	X							X	
(COM/BGEN) Implicação na estabilidade do exercício de comando, direção ou chefia no topo da organização	COLOCAÇÕES	X	X							
(COM/BGEN) acarretam constrangimentos funcionais	COLOCAÇÕES	X		X		X				
Algumas especialidades vão ficar limitadas só a BGEN e outras a MGEN	COLOCAÇÕES					X				X
Passa a haver 3 patamares (direção, comando funcional e chefes dos ramos) e 4 postos .	COLOCAÇÕES						X		X	
Adiciona condicionantes na colocação de militares fora da estrutura das FFAA (em quantitativos e na natureza do quadro e regime em que se encontram).	COLOCAÇÕES	X			X					X
A reserva deve ser entendida como uma disponibilidade complementar de pessoas com competência e experiência para suprir necessidades adicionais de reforço dos efetivos	COLOCAÇÕES							X		
Promoção por escolha implica que se façam escolhas mais cedo para o desenvolvimento da carreira	PROMOÇÕES	X			X					
Há impacto nas promoções (por ter deixado de haver oficiais adidos ao quadro quando em comissão no EMGFA)	PROMOÇÕES	X								
Medidas têm implicação negativa no desenvolvimento de carreira	PROMOÇÕES	X	X					X	X	
Medidas alteram arquitetura de promoções e instrumentos de correção	PROMOÇÕES			X	X					
Medidas vêm bloquear as carreiras	PROMOÇÕES	X					X	X	X	
Importância marginal nas promoções (porque o efeito é diluído ano a ano)	PROMOÇÕES		X							
Importante não se terem alterado os limites de idade de passagem à reserva no topo da carreira	PROMOÇÕES			X						
Promove um envelhecimento e um congestionamento dos quadros	PROMOÇÕES	X					X			
A convocação de militares para funções de interesse público pode acarretar em penalização da remuneração desses militares	CONVOCAÇÃO		X				X			
Convocação já acontecia quando militar passava à reserva , por requerimento, e era autorizado a permanecer na efetividade de serviço	CONVOCAÇÃO		X	X			X			X
Transmite imagem para a sociedade que a reserva é algo que permite o empenhamento de militares que se encontrem fora da efetividade de serviço	CONVOCAÇÃO								X	



Apêndice F — Análise das entrevistas aos DP dos ramos das FFAA portuguesas

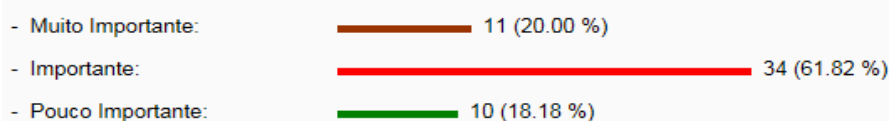
FRASES RETIRADAS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE AOS DP - UNIDADES DE ANÁLISE				
FRASES CHAVE	CÓDIGO	E1	E2	E3
Redução de direitos	Imagem externa das FFAA	X		
Aproximação às carreiras da função pública	Imagem externa das FFAA	X	X	X
Redução do compromisso institucional	Imagem externa das FFAA	X		
Ajustamento da carreira real com a carreira contributiva	Imagem externa das FFAA	X	X	X
Causar impacto junto da sociedade civil (não passando a imagem de alguém que transita para a reserva auferindo uma pensão, podendo dedicar-se a outra atividade)	Imagem externa das FFAA		X	
Redução da atratividade da carreira	Imagem externa das FFAA	X		
(Pode resultar na) reintrodução do conceito de diuturnidade	Despesa			X
Redução do peso da reserva no orçamento dos ramos	Despesa	X		
Promoções mais lentas	Progressão vertical	X	X	
Ausência de instrumentos de correção	Progressão vertical			X
Seleção dos melhores mais cedo	Progressão vertical	X		
Impacto nas promoções (por ter deixado de haver oficiais adidos ao quadro quando em comissão no EMGFA)	Progressão vertical	X		
Carreiras mais longas	Progressão vertical	X		
Dificuldades acrescidas no recrutamento	Obtenção	X		
Deve haver liberdade para os ramos recrutarem e terem os efetivos que entenderem, cumprindo com o orçamento definido	Obtenção			X
Maior responsabilização de avaliadores e avaliados	Avaliação			X
Importa valorizar militares com maior mérito relativo	Avaliação	X		
Sistema é elemento fulcral nas promoções, nomeações/colocações e escolha para cursos	Avaliação	X		
Maior aplicação nas áreas técnicas	Progressão horizontal	X		
PH permite alternativas entre mobilidade geográfica e ascensão na carreira	Progressão horizontal		X	
PH poderá ser saída para oficiais que não têm potencial para promoção	Progressão horizontal	X	X	
PH deve aplicar-se a pessoas altamente qualificadas mas que podem optar por carreira horizontal	Progressão horizontal			X
Maior segurança (visto que há um aumento do tempo de serviço em mais um ano)	Retenção		X	
Poderá levar a que permaneça na organização pessoal com menos qualidade	Retenção	X		
Impacto na motivação das pessoas	Retenção	X		
Implicação na estabilidade no exercício de comando, direção ou chefia no topo da organização	Aplicação	X		
Acarreta constrangimentos funcionais na colocação de oficiais	Aplicação			X
Condicionantes na colocação de militares fora da estrutura das FFAA (em quantitativos e na natureza do quadro e regime em que se encontram).	Aplicação	X		
Permite clarificação da situação de adidos	Mecanismos de regulação		X	
Licença ilimitada como opção sem qualquer ónus para a organização	Mecanismos de regulação	X		
Deixam de existir saídas laterais	Mecanismos de regulação		X	



Apêndice G — Análise dos questionários

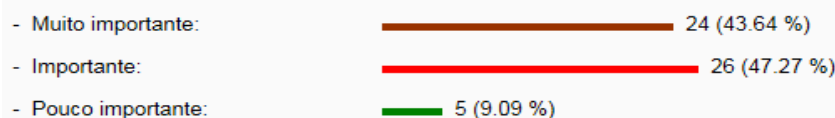
Clarificação do regime de incompatibilidades:

(1A) Escolha uma opção



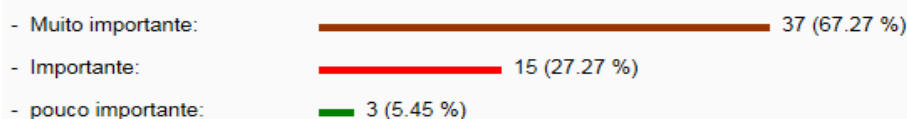
Definição de um novo modelo de fixação dos efetivos das FFAA e consagração de novos conceitos de efetivos:

(2A) Escolha uma opção



Alteração do regime de promoção de modo a prever a escolha como regra:

(3A) Escolha uma opção



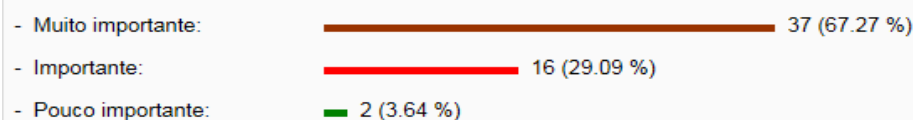
Previsão de um Regulamento de Avaliação parcialmente comum (parte comum e partes específicas):

(4A) Escolha uma opção



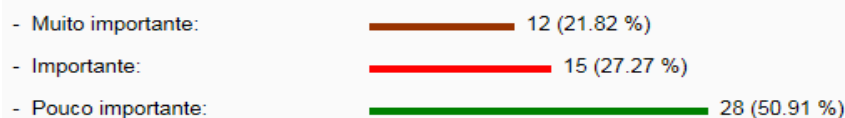
Previsão de um regime alternativo de progressão horizontal:

(5A) Escolha uma opção



Criação de um novo posto (COM/BGEN):

(6A) Escolha uma opção



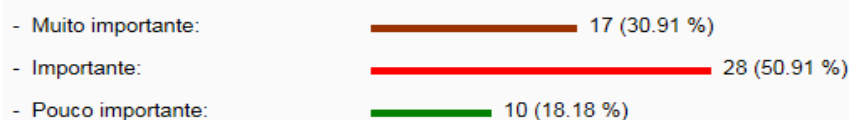
Aumento do tempo de permanência nos postos:

(7A) Escolha uma opção



Clarificação conceito de comissão normal e exercício de cargos/ funções dentro e fora da estrutura da DN/ FFAA:

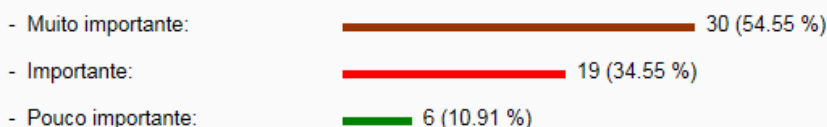
(8A) Escolha uma opção





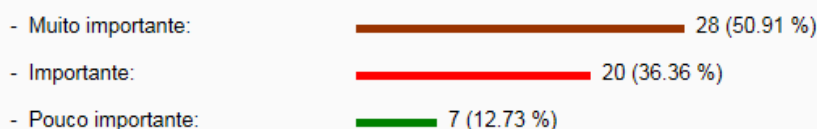
Alteração dos limites de idade de passagem à reserva:

(9A) Escolha uma opção



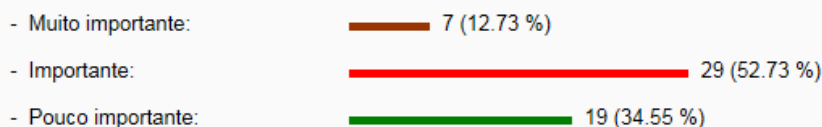
Alteração de outras condições de passagem à reserva (e.g., eliminação da passagem à situação de reserva com 20 ou mais anos de serviço efetivo e consagração da possibilidade de passagem à licença ilimitada):

(10A) Escolha uma opção



Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço:

(11A) Escolha uma opção



Alteração dos 65 para os 66 anos da idade de passagem obrigatória para a reforma:

(12A) Escolha uma opção



Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos militares do quadro especial de PILAV:

(13A) Escolha uma opção



Redução da % de aumento de tempo de serviço para 10%:

(14A) Escolha uma opção



Criação dos quadros especiais de TS da categoria de oficiais abrangendo os atuais enfermeiros da categoria de sargento:

(15A) Escolha uma opção





Apêndice H — Grau de importância das alterações ocorridas

MEDIDAS	MUITO IMPORTANTE			IMPORTANTE			POUCO IMPORTANTE		
	DP (3)	OUTROS (6)	QUEST. (55)	DP (3)	OUTROS (6)	QUEST. (55)	DP (3)	OUTROS (6)	QUEST. (55)
Clarificação do regime de incompatibilidades	0	0	11	0	2	34	3	4	10
Definição de um novo modelo de fixação dos efetivos das FFAA e consagração de novos conceitos de efetivos	2	3	24	1	2	26	0	1	5
Alteração do regime de promoção de modo a prever a escolha como regra;	1	3	37	2	3	15	0	0	3
Previsão de um Regulamento de Avaliação parcialmente comum (parte comum e partes específicas)	3	4	22	0	2	20	0	0	13
Previsão de um regime alternativo de progressão horizontal.	1	1	37	1	5	16		0	2
Criação de um novo posto (COM/BGEN).	1	0	12	0	4	15	2	2	28
Aumento do tempo de permanência nos postos.	2	3	27	0	1	21	1	2	7
Clarificação dos conceitos de comissão normal e de exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN e nas FFAA, e fora delas.	0	1	17	1	2	28	2	3	10
Alteração dos limites de idade de passagem à reserva.	0	2	30	2	2	19	1	2	6
Alteração de outras condições de passagem à reserva (e.g., eliminação da passagem à situação de reserva com 20 ou mais anos de serviço efetivo e consagração da possibilidade de passagem à licença ilimitada).	1	3	28	2	3	20	0	0	7
Possibilidade de convocação de militares na reserva fora da efetividade de serviço.	0	1	7	0	3	29	3	2	19
Alteração dos 65 para os 66 anos da idade de passagem obrigatória para a reforma.	0	0	16	1	2	23	2	4	16
Aumento de 12 para 14 anos o tempo mínimo de serviço efetivo para o abate ao QP dos militares do quadro especial de PILAV		1	17	1	3	23	1	2	15
Redução da % de aumento de tempo de serviço para 10%	0	1	21	2	2	20	1	3	14
Criação dos quadros especiais de TS da categoria de oficiais abrangendo os atuais enfermeiros da categoria de sargento	0	4	14	2	0	24	1	2	17



Apêndice I — Práticas de gestão na Alemanha

DURAÇÃO DA CARREIRA	Contrato inicial de 7 anos. Quem pretender pode, depois disso, ter uma carreira profissional que se estende até aos 65 anos (para coronel ou superior). Idade mínima para poderem deixar as fileiras é 55 anos.
INGRESSO	Entrada nas academias entre 17 e 30 anos. Nacionalidade alemã. Ensino secundário, incluindo formação profissional.
PROGRESSÃO VERTICAL	Promoção depende do tempo mínimo de permanência no posto, da qualificação obtida na frequência de cursos, das avaliações e da existência de rubrica no orçamento. No decurso do desenvolvimento de carreira, se ocorrer um momento em que um oficial não é promovido, terá que optar entre permanecer no ativo ou sair. Se optar por sair não irá auferir nenhuma compensação financeira, salvo se tiver entre 55 e 65 anos de idade, caso em que tem direito a uma pensão de reforma. Saindo com menos de 55 anos pode continuar como reservista, situação na qual não tem qualquer tipo de compensação financeira, exceto se for chamado para exercer funções. Caso permaneça no ativo transita para outro quadro onde exerce as mesmas funções, mas não pode ser promovido
CARGOS E FUNÇÕES	A gestão dos oficiais é separada das demais categorias. As comissões de serviço têm uma duração que varia entre 2 e 5 anos. Existe uma perspetiva sobre desenvolvimento da carreira.
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Avaliação é feita de 2 em 2 anos. É constituída por duas partes: a 1ª consiste numa série de aptidões que são valorizadas de 0 (não cumpre os padrões) a 9 (cumpre integralmente todos os padrões); a 2ª é uma avaliação descritiva, passa em revista o desempenho obtido no presente cargo e avalia o potencial para o exercício de funções de maior responsabilidade. Esta avaliação do desempenho envolve o comandante, o avaliado e um oficial do órgão de gestão respetivo.
FORMAÇÃO CONTÍNUA	A formação ao longo da carreira depende das competências que o oficial já detém. O curso de 4 meses de qualificação para promoção a oficial superior é, contudo, obrigatório.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais.
ACONSELHAMENTO	Existe aconselhamento por parte dos órgãos de gestão de RH sobre as colocações futuras. Os oficiais têm que, pelo menos uma vez em cada 5 anos, ser ouvidos acerca da orientação da carreira. Podem fazê-lo, todavia, com intervalos de tempo menores, se assim desejarem. Nessas ocasiões a organização dá a conhecer os cargos disponíveis no futuro e ausculta a opinião dos oficiais. A decisão final cabe à organização.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Podem ocorrer no fim de um contrato por tempo limitado. Os oficiais têm um contrato inicial de 7 anos. Decorrido esse tempo têm até aos 12 anos de serviço para decidir se ficam até ao fim da carreira, se pretendem sair ou se pretendem manter-se em regime de contrato até ao limite de 20 anos (brevemente será 25 anos).
RESERVA	O conceito de reserva está relacionado com uma eventual utilização de militares nesta situação em caso de conflito ou para substituição de militares do ativo, quando necessário.
REFORMA	Pode transitar-se para a reforma a partir dos 55 anos.



Apêndice J — Práticas de gestão no Brasil

DURAÇÃO DA CARREIRA	Carreira média de 40 anos.
INGRESSO	Ingresso por concurso público: através do Colégio Naval (CN), podendo ser admitidos jovens entre os 13 e os 17 anos de idade, ou diretamente na Escola Naval (EN), depois de concluído o ensino médio, até ao limite de 21 anos de idade. Os militares que concluem o CN acedem diretamente à EN.
PROGRESSÃO VERTICAL	Promoção por merecimento, por antiguidade, por escolha e por bravura.
	Condições de progressão: satisfação de requisitos essenciais, tempo de permanência no posto, aptidão física e adequado conceito profissional e moral.
CARGOS E FUNÇÕES	Os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça os requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho. O provimento dos cargos far-se-á por ato de nomeação ou determinação expressa da autoridade competente.
AValiação DO DESEMPENHO	Folha de Avaliação de Oficiais, composta por sistema de 22 pautas comportamentais que avalia a capacidade administrativa, a expressão escrita e oral, entre outros domínios. A folha inclui ainda a avaliação da proficiência no desempenho de determinadas funções.
FORMAÇÃO CONTÍNUA	A formação ao longo da carreira contempla: Curso de Aperfeiçoamento (realizado em 2TEN ou 1TEN, para oficiais do Corpo da Armada, Fuzileiros Navais e Intendência), o Curso de Estado-Maior (CEM) para CTEN dos mesmos corpos e quadros, o CEM para oficiais superiores (realizado nos postos de capitão-de-corveta ou capitão-de-fragata) e o Curso de Política e Estratégia Marítima (equivalente ao CPOG) para CMG.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais alternativas.
ACONSELHAMENTO	Nada é referido no Estatuto dos Militares das FFAA brasileiras.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	A saída da organização ocorre a pedido do interessado, não havendo lugar ao pagamento de qualquer indemnização no caso de ter permanecido 5 anos nas fileiras. O oficial que sai nestas condições é colocado na reserva sem direito a qualquer remuneração. O ingresso na reserva será no mesmo posto que tinha no serviço ativo e a sua situação será regulada pelo Regulamento do Corpo de Oficiais da Reserva, da respectiva Força.
RESERVA	A passagem à situação de inatividade ocorre mediante transferência para a reserva remunerada, a pedido do oficial, desde que tenha completado 30 anos de serviço, ou sempre que atinja o limite de idade definido para o posto.
REFORMA	A passagem à situação de reforma ocorre quando é atingida a idade limite para a permanência na reserva e varia entre os 60 e os 68 anos (OFGEN).



Apêndice K — Práticas de gestão em Espanha

DURAÇÃO DA CARREIRA	Os militares de carreira mantêm uma relação profissional de carácter permanente com as FFAA até aos 61 anos.
INGRESSO	Os limites de idade para ingresso nas academias são 21 anos sem título universitário ou 26 anos com título universitário. A formação inicial geral é ministrada nas academias militares. Existem centros de formação do Exército e da Força Aérea para formação específica dos oficiais. Existe ainda ensino técnico militar para os oficiais dos corpos de engenheiros dos diferentes ramos.
PROGRESSÃO VERTICAL	<p>Objetivo assegurar que a organização dispõe de profissionais com o perfil e a experiência adequada nos sucessivos cargos. Deve potenciar o mérito e a capacidade dos seus membros e incentivar a sua preparação e dedicação profissional.</p> <p>Promoção por eleição, classificação, concurso ou antiguidade.</p>
CARGOS E FUNÇÕES	Os sistemas de nomeação para os diferentes cargos são por designação, concurso, mérito e antiguidade. Todavia, é intenção privilegiar o mérito em detrimento da antiguidade, cujo peso nas colocações deve progressivamente ser reduzido.
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	<p>O Regulamento de Avaliação é comum a todos os ramos e aplica-se apenas a militares profissionais.</p> <p>Avaliação é relevante para avaliar a aptidão para o desempenho de postos de maior responsabilidade, para a escolha para ações de formação ou para avaliar a capacidade que os militares têm para se manterem nas FFAA.</p>
FORMAÇÃO CONTÍNUA	O Ministério da Defesa promove a colaboração com universidades civis para a frequência de cursos por oficiais das FFAA que possibilitem a atribuição dos respetivos títulos académicos.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais.
ACONSELHAMENTO	Nada é referido na <i>Ley de Carrera Militar</i> .
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Existe o conceito de saídas temporárias nas seguintes situações: desempenho de funções no setor público, interesses particulares, acompanhamento de conjuge e apoio familiar. Oficiais deixam de estar subordinados às normas e regulamentos militares enquanto permanecerem nesta situação, podendo, contudo, ascender na carreira, nos dois primeiros anos, se tiverem entretanto reunido condições. A remuneração fica suspensa.
RESERVA	Os oficiais podem transitar para a situação de reserva, voluntariamente, nos quantitativos fixados periodicamente pelo Ministro da Defesa, desde que tenham cumprido 25 anos de tempo de serviço nas FFAA. Transitam obrigatoriamente para a reserva quando atingem 61 anos.
REFORMA	<p>Quando se atinge os 65 anos.</p> <p>Quando se transita para a reserva não tendo concluído vinte anos de tempo de serviço.</p>



Apêndice L — Práticas de gestão nos Estados Unidos da América

DURAÇÃO DA CARREIRA	A carreira de oficial tem uma duração mínima de 5 anos. Passado este período, a renovação é automática. A idade limite para um oficial se manter no serviço ativo é 62 anos.
INGRESSO	Pode candidatar-se à Academia Naval quem tiver entre 17 e 22 anos de idade. Pode fazê-lo uma vez concluído o ensino secundário ou após conclusão de curso universitário.
PROGRESSÃO VERTICAL	O novo conceito “ <i>Perform or Out</i> ” pretende, em contraponto ao anterior “ <i>Up or Out</i> ”, em que o sistema de promoções era muito rígido e linear e se baseava no ano de saída da Academia Naval, usar sistemas de promoções não fixos, mais alinhados com os princípios da gestão de talentos, que neste modelo prevalecem.
CARGOS E FUNÇÕES	<p>A nova proposta tem como objetivo estabelecer campos específicos e áreas funcionais às quais os oficiais podem aceder e dedicar os conhecimentos e perícias técnicas que possuem, em vez de assumirem responsabilidades de comando ou supervisão superior.</p> <p>Esta nova opção permite libertar os oficiais que têm talentos nas áreas técnicas para se dedicarem ao que melhor sabem fazer, sem que isso seja prejudicial ao desenvolvimento vertical das suas carreiras.</p>
AValiação DO DESEMPENHO	<p>O sistema de avaliação da <i>US Navy</i> utiliza uma ficha de avaliação que é diferente para as categorias de militares. Utiliza uma escala de 1 a 5, em que 3 significa que o oficial atinge todos os padrões definidos.</p> <p>Existe um tipo de aconselhamento que consiste em disponibilizar <i>feedback</i> aos avaliados com o objetivo de os motivar. É feita uma avaliação rigorosa do desempenho e das capacidades dos avaliados e são identificadas áreas deficitárias que podem ser melhoradas. Deve evitar-se avaliar a personalidade e concentrar-se no desempenho. Este aconselhamento ocorre a meio e no final do período definido para a avaliação.</p>
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Intenção aproveitar na máxima extensão as oportunidades de formação disponibilizadas pela sociedade civil; prosseguir uma política de expansão de parcerias com a indústria e o poder local; incrementar o desenvolvimento profissional.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Em curso estabelecimento de um perfil de carreiras técnicas e alargamento pelo conceito de entrada lateral nas fileiras.
ACONSELHAMENTO	Existe um processo de aconselhamento constituído por um conjunto de oficiais que assume a responsabilidade de fazer a gestão dos cargos disponíveis para serem preenchidos pelos oficiais em condições de poderem ser nomeados.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Caso um oficial não seja promovido a CFR abandona as fileiras. De igual modo, também sai em CFR, se não for promovido a CMG.
RESERVA	O conceito de reserva é marcado por uma das seguintes situações em que os militares podem ser colocados: <i>Ready Reserve</i> , <i>Standby Reserve</i> e <i>Retired Reserve</i> . O propósito da reserva é disponibilizar unidades treinadas e militares qualificados para o serviço ativo nas FFAA, em tempo de guerra ou emergência nacional, e noutras situações em que a segurança nacional possa requerer necessidades adicionais das FFAA.
REFORMA	A reforma militar consiste num sistema financiado pelo Estado, não contributivo, considerado de benefício, que historicamente tem sido visto como incentivo significativo para a retenção na Instituição Militar. O sistema inclui atualmente uma compensação mensal para militares reformados, provenientes do ativo e da reserva, e uma compensação anual de sobrevivência. O montante de compensação depende do tempo de serviço prestado e dos ajustamentos que resultam do cálculo anual do aumento do custo de vida.



Apêndice M — Práticas de gestão em França

DURAÇÃO DA CARREIRA	Carreira média de 40 anos.
INGRESSO	No caso da Marinha, a entrada na EN é feita normalmente através da <i>Classe Préparatoire</i> (2 anos para preparação para admissão à EN). A duração do curso na EN é de 3 + 2 anos (obtenção de mestrado pela via normal). É possível, todavia, entrar diretamente para o 2º ou para o 3º ano (neste caso já com diploma de uma universidade).
PROGRESSÃO VERTICAL	Existem promoções automáticas e promoções por escolha. As automáticas ocorrem nas transições de 2º tenente (2TEN) para 1TEN e de CTEN para CFR; por escolha ocorrem nas transições de 1TEN para CTEN e de CFR para CMG.
CARGOS E FUNÇÕES	Há uma divisão na entrada dos alunos na EN: áreas técnicas e operações. Quem envereda pela área das operações terá que possuir, ao longo da carreira, 3 níveis de comando de navios: de nível I (navios de pequenas dimensões), de nível II (fragatas ligeiras) e de nível III (fragatas de defesa aérea).
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Os oficiais são avaliados pelo menos uma vez por ano. As avaliações são traduzidas em notas e são obrigatoriamente reportadas aos militares.
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Há determinados filtros nas carreiras dos oficiais. No posto de CTEN podem concorrer à Escola de Guerra. Quem frequenta esta escola pode atingir o posto de CMG (nem todos atingem). Quem opta por não frequentar não passa de CFR. Os CMG podem, posteriormente, frequentar o curso que dá acesso ao almirantado (escolha feita pelo ramo). No entanto, nem todos os CMG que frequentam este curso chegam a atingir o almirantado.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais.
ACONSELHAMENTO	Há 2 patamares de aconselhamento: o 1º ocorre no posto de 1TEN, com 3 a 4 anos, onde é feito um balanço da carreira e, sobretudo, se perspetiva o futuro; o 2º patamar ocorre no posto de CFR, e serve para definir com os oficiais que não frequentaram a Escola de Guerra quem irá permanecer na Marinha; com os demais é feita uma avaliação de potencial para prosseguirem as carreiras.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Há um incentivo financeiro para os oficiais que desejem sair das fileiras, fixado em função da idade e dos limites de idade fixados para o posto. Há, ainda, legislação que facilita o ingresso na administração pública dos oficiais que saem das fileiras.
RESERVA	<p>Existem dois tipos diferentes: reserva operacional, para a qual transitam os oficiais que atingem o limite de idade ou quem o desejar, e reserva especial (também designada por reserva de cidadania), que ocorre quando alguém sai para desempenhar determinados cargos junto de parceiros e entidades com interesse para a organização.</p> <p>Pode transitar para a reserva operacional quem tiver completado 7 anos depois de ter sido promovido ao 1º posto de oficial; quem tiver frequentado a Escola de Guerra só poderá sair passados mais 4 anos. Estes oficiais uma vez colocados na reserva operacional podem regressar, se forem chamados e se isso for do seu interesse</p>
REFORMA	A reforma direta é atingida aos 62 anos. Os chefes dos ramos podem reformar-se aos 65 anos.



Apêndice N — Práticas de gestão na Holanda

DURAÇÃO DA CARREIRA	Os oficiais começam com um contrato que pode ir até 15 anos. Normalmente os que desejam e são autorizados a manter-se nas FFAA acabam por ter uma perspetiva de carreira regular, que lhes permite ascender até ao posto CMG/COR.
INGRESSO	A idade mínima para entrar nas academias é 18 anos. Dependendo da formação inicial que possuem, têm um período de formação nas academias militares de 2 anos (período curto) ou 4/5 anos (período longo). A conclusão do curso permite a atribuição de um grau académico, reconhecido pela sociedade civil e regulado por leis próprias.
PROGRESSÃO VERTICAL	As promoções ocorrem apenas quando os cargos de nível mais elevado ficam vagos e não existem oficiais com perfil e posto adequado para os poderem prover. Só nestas condições há lugar à promoção do(s) oficial(ais) selecionado(s).
CARGOS E FUNÇÕES	<p>Sempre que um cargo fica livre, todos os oficiais, com exceção dos colocados no MDP-A, podem concorrer, desde que preencham todos os critérios ao nível da formação, experiência e antiguidade. Um comité de seleção escolhe então o oficial mais apropriado para o cargo.</p> <p>Para os oficiais que são colocados no MDP há normalmente cargos em nº suficiente para que os possam preencher, em função das necessidades do serviço</p>
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	<p>Ao longo da carreira os oficiais são periodicamente avaliados. Os mais capazes ingressam no <i>Management Development Program</i> (MDP) que apresenta dois graus diferentes: o nível A aplica-se aos oficiais mais promissores, vocacionados para funções de gestão de topo. Estes oficiais têm menos influência na gestão das suas carreiras, uma vez que é a própria organização que se encarrega dessa tarefa.</p> <p>Os oficiais colocados no nível B, nível intermédio, têm mais flexibilidade nas escolhas, se bem que têm obrigatoriamente que preencher determinados cargos, em diferentes domínios.</p>
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Tendo deixado de haver a “ <i>carreira para a vida</i> ”, a organização passou a olhar com mais cuidado para a formação dos seus oficiais, assumindo uma responsabilidade acrescida na sua formação de modo a prepará-los convenientemente para regressarem ao mercado de trabalho.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais.
ACONSELHAMENTO	Basicamente é responsabilidade de cada oficial optar pela formação, treino e desempenho de cargos que são pré-requisitos para poder progredir na carreira.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Assim que terminam o primeiro contrato, os oficiais podem deixar as FFAA. Se optarem por permanecer, houver cargos disponíveis e disponibilidade da organização em mantê-los nas fileiras, ficam obrigados a dar um tempo mínimo de três meses antes de poderem voltar a sair (este período de tempo aumenta e pode ir até alguns anos caso tenham frequentado cursos de formação ou treino específico com custos elevados).
RESERVA	A transição para a reserva ocorre por opção do oficial, até aos 50 anos, ou por limite de idade (60 anos para CMG/COR ou 65 para GEN). Na reserva os militares não têm qualquer obrigação estatutariamente definida, não auferem qualquer vencimento, podendo, todavia, trabalhar um número limitado de horas por ano, ingressando no posto que detinham no ativo, para exercerem funções de natureza eminentemente administrativas, as quais são pagas.
REFORMA	A idade da reforma será brevemente aos 67 anos. Todavia, tendo em conta o posto, as oportunidades de carreira e as necessidades, os oficiais podem ser colocados nessa situação a partir dos 62 anos, com alguma redução do vencimento.



Apêndice O — Práticas de gestão no Reino Unido

DURAÇÃO DA CARREIRA	<i>Initial Commission Stage</i> (ICS) tem a duração de 12 anos; <i>Career Commission Stage</i> (CCS) estende a carreira de oficial até 20 anos de serviço ou até aos 40 anos (o que ocorrer mais tarde); <i>Full Commission Stage</i> (FCS) estende a carreira até aos 55 anos. É possível estender mais ainda a carreira, mas apenas a um nº muito reduzido de oficiais, sendo esta chamada <i>Commission Extension</i> (CE), até aos 60 de idade. A transferência entre estes níveis está dependente de um processo de seleção.
INGRESSO	Entre os 18 e os 31 anos. Pode ser feito com o ensino secundário concluído ou com um grau académico obtido nas universidades civis. Caso o candidato esteja num dos 2 últimos anos do curso universitário, e desejar ingressar na RN, pode candidatar-se a uma bolsa. Pode ingressar-se com idades inferiores (entre os 14 e os 17), neste caso sendo os candidatos apoiados, ao longo dos últimos anos do ensino secundário, pelo <i>Welbeck Defence Sixth Form College</i> .
PROGRESSÃO VERTICAL	O propósito das promoções e da progressão nas carreiras consiste em manter as estruturas (RN e RM) preenchidas com oficiais com o perfil adequado para quemelhor possam atingir os compromissos superiormente definidos, dentro dos números autorizados pelo Parlamento. A promoção não é um direito, nem um prémio para recompensar bons desempenhos alcançados no passado. A promoção por mérito é um sistema amplamente instituído em ambas as organizações para sustentar um regime robusto e efetivo para o comando, liderança, disciplina, inspiração, motivação, gestão e administração das inúmeras estruturas orgânicas existentes, compostas por oficiais, sargentos e praças, servidores civis e contratados.
CARGOS E FUNÇÕES	A RN dispõe de um <i>Career Management Department</i> , comandado pelo <i>Second Sea Lord</i> , que é responsável pela gestão das carreiras dos oficiais. Esta gestão é feita em cada posto através de um gestor de carreira (normalmente com o mesmo posto do que aqueles que gere). Cada gestor de carreira tem uma visão global dos cargos para o posto dos oficiais cuja carreira gere e aponta os cargos aos oficiais, seguindo critérios e princípios muito bem definidos, como a experiência profissional, a disponibilidade e as necessidades do serviço.
AVALIAÇÃO	Há intenção de relevar mais o mérito dos oficiais, conceito entendido como adequabilidade, capacidade e experiência suficiente que permita que um oficial possa ser empregue, pelo menos, no posto superior. Fatores como consistência no sucesso, particularmente face a desafios complexos e intrincados, liderança, perspicácia nos atos de gestão, realização e cumprimento das missões em conjunto com as pessoas que de si dependem, capacidade para pensar em grupo, instinto potencial na emissão de ordens e empregabilidade em empenhamentos futuros, são decisivos no sistema de avaliação.
FORMAÇÃO CONTÍNUA	Se bem que muitos dos futuros oficiais podem ingressar na RN já com um grau académico previamente obtido, que lhes dá acesso a um dos 19 perfis de carreira que são disponibilizados, podem ainda, adicionalmente, prosseguir os estudos, nas universidades civis, de modo a alcançarem graus académicos superiores, sendo nessa sua intenção apoiados pela RN.
PROGRESSÃO HORIZONTAL	Não existem carreiras horizontais.
ACONSELHAMENTO	<i>Mentoring</i> . É usualmente conduzido por um mentor, oficial bastante mais experiente num campo específico, normalmente colocado fora da cadeia de gestão, que desenvolve uma relação mútua, voluntária e pessoal com o oficial que apoia, e que, dentro de limites definidos, disponibiliza aconselhamento confidencial, ajuda e assistência, durante um período de tempo igualmente definido (semanas, meses ou mesmo anos). Este aconselhamento existe já num nº significativo de áreas da RN.
SAÍDAS DA ORGANIZAÇÃO	Os oficiais que queiram sair da organização por qualquer razão, excluindo, naturalmente, a reforma compulsiva, podem solicitar autorização para uma saída antecipada da organização, que será analisada casuisticamente.
RESERVA	Há uma nova visão da reserva que é vista como complemento do pessoal do ativo, tendo sido amplamente discutido e aprovado o novo conceito, nomeadamente ao nível do que se pretende que seja e o que tem para oferecer. Os militares podem transitar do ativo para as <i>Regular Reserve Forces</i> . A <i>Royal Naval Reserve</i> , por exemplo, apoia a RN, em tempo de paz, em operações militares e de apoio humanitário. A entrada na reserva pode ser feita, também, diretamente da vida civil. Há a obrigatoriedade, porém, de o pessoal da RNR realizar 24 dias de treino por ano e estar disponível para qualquer empenhamento que vier a ser necessário.
REFORMA	Militares podem manter-se na reserva até aos 65 anos, transitando nessa altura para a reforma.



Apêndice P — Aplicabilidade das práticas de gestão dos países ao caso português

CARREIRA	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES ESTATUTÁRIAS EM PORTUGAL (Entrevistas em profundidade e questionário aberto)	DIMENSÃO	SÍNTESE PAÍSES AMIGOS / ALIADOS (Entrevistas com oficiais dos países considerados)	PAÍSES	QUESTÃO	GRAU DE APLICABILIDADE		
						APLICÁVEL	APLICÁVEL C/ ADAPTAÇÕES	NÃO APLICÁVEL
ESTRUTURAÇÃO	Regime de promoção por escolha como regra.	Progressão vertical	Promoções alinhadas com o mérito e a gestão de talentos.	SP, US, UK, NL	1	3		
	Novo regime de progressão horizontal.	Progressão horizontal	Transição dos oficiais preteridos na promoção para novo quadro, exercendo funções semelhantes e não sendo mais promovidos.	GE	2		2	1
	Aumento de 12 para 14 anos temp. mínimo ser. efetivo para abate ao QP oficiais QE de PILAV.	Retenção	Criação de medidas de exceção (de índole financeira) para garantir a retenção.	FR	3	1		2
	Tempo de permanência nos postos.	Progressão vertical	Promoção prevê obtenção condições prévias, onde se inclui tempo de permanência no posto.	GE, BR, SP				
	Porcentagem de aumento do tempo de serviço.	Retenção	Nenhum dos países objeto de investigação segue este conceito.					
	Novo posto de COM/BGEN.	Progressão vertical	Posto já existe nas FFAA da generalidade dos países.					
	Passagem à reserva.	Reserva	Transição voluntária desde que cumpridos determinado nº de anos de serviço.					
			Transição obrigatória por se atingirem limites de idade definidos.	BR, SP, NL				
			Transição para reserva de cidadania, para desempenho de funções junto de parceiros da Instituição Militar	FR	4	1	1	1
	Alteração dos 65 para os 66 anos da idade da passagem obrigatória para a reforma.	Reforma	Na maioria dos países os militares transitam para a reforma com pelo menos 65 anos.					
	Progressão horizontal	Progressão oblíqua (oficiais podem optar por carreiras técnicas, tipicamente horizontais, sem que isso prejudique o desenvolvimento vertical).	US					5
INSTRUMENTO DE GESTÃO	Novo regulamento de avaliação comum.	Avaliação	Avaliação deve incluir a consistência na ação face a desafios complexos, a liderança, a perspicácia nos atos de gestão, o cumprimento das missões, a capacidade para pensar em grupo, o intuito potencial na emissão de ordens.	UK	6	3		
			No processo de avaliação envolver o comando, o avaliado e órgãos de gestão.	GE	7	3		
GESTÃO	Novos conceitos de efetivos.	Obtenção	Interrupção recrutamento por 18 meses, como medida de poupança, no Reino Unido, no final dos anos 90, provocou autêntico buraco negro que tem perdurado ao longo dos últimos 20 anos, com impacto ao nível operacional.					
	Criação do QE de TS da categoria de oficiais.	QE	No Reino Unido um dos 4 tipos de carreira definidos é o médico que já reúne, na categoria de oficiais, médicos, médicos-dentistas e enfermeiros.					
	Possibilidade convocação militares na reserva fora da efetividade de serviço para desempenho de funções de interesse público.	Reserva	Militares na reserva podem ser utilizados em situação de conflito ou para substituição de militares do ativo, sempre que necessário.	GE	8	2	1	
			Propósito da reserva consiste em disponibilizar militares treinados e qualificados para o serviço ativo, sempre que necessário.	US, UK	9	2	1	
	Clarificação do conceito de comissão normal e do exercício de cargos e funções dentro e fora da estrutura da DN, e nas FFAA e fora delas.	Cargos / funções	Nenhum dos países objeto de investigação segue este conceito.					
		Cargos / funções	Carreiras "proteanas" / interesses individuais vs organização.					
			Definição de âncoras de carreira (relacionadas com perfis funcionais e opções individuais).	UK	11	1	1	1
			Clarificação de carreira (desenvolvimento).	GE	12	2	1	
		Aconselhamento	Aconselhamento de carreira / Pontos de decisão.	FR	13		3	
		Cargos / funções	Gestão de talentos (organização define a carreira para um nº reduzido de oficiais, em função do mérito e do potencial evidenciado).	NL	14		1	2
Aconselhamento		Mentoring , conduzido por oficiais mais experientes, fora da cadeia de gestão, que apoiam nº reduzido oficiais e a quem disponibilizam aconselhamento confidencial, ajuda e assistência, durante um determinado período de tempo.	UK	15		3		